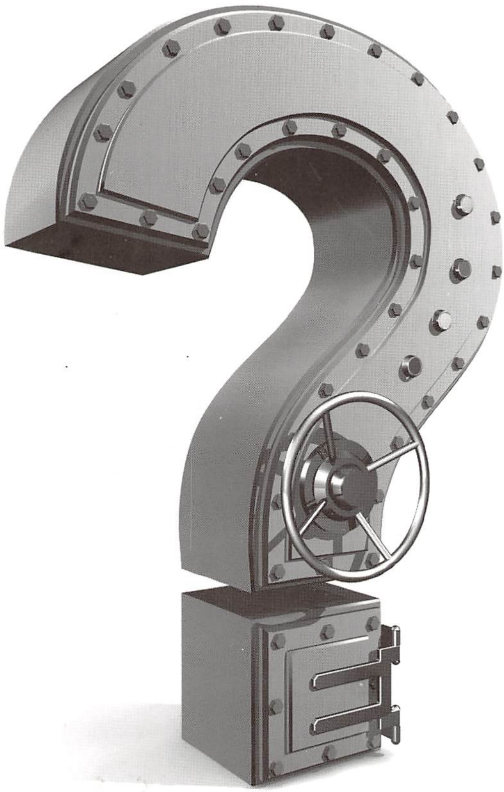
فن السؤال

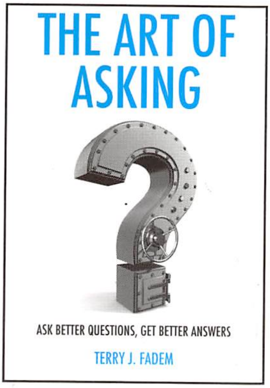
اطرح أسئلة أفضل، تحصل على إجابات أفضل



تيري جيه . فادِم

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
...not just a Bookstore
...ليست مجرد مكتبة

اطرح الأسئلة المناسبة بالطرق المناسبة...
لتحصل على الإجابات اللازمة للوصول إلى النجاح!



اكتشف فى هذا الكتاب الأسئلة الجوهرية التى يحتاج كل مدير إلى إتقانها... وكيفية تجنب الأخطاء التى غالبا ما يقع فيها مديرو الشركات ... بالإضافة إلى التعرف على عشر قواعد بسيطة لطرح كل سؤال بشكل فعال. تعلم كيفية طرح الأسئلة الصارمة والسيطرة على المواقف الصعبة... وكيفية استخدام الأسئلة من أجل تحفيز الابتكار، ودفع عجلة التغيير، والتعرف على المشاكل الكامنة، والعودة بالمشروعات الفاشلة إلى مسارها الصحيح.

اطرح أسئلة أفضل، تحصل على إجابات أفضل، وتحقق نتائج أفضل.

«إن قراءة هذا الكتاب ضرورة لكل قائد يأمل فى ازدهار مؤسسته وتقدم حياته المهنية».

جارى إيه. نيل، طبيب، ورئيس مجلس إدارة جونسون آند جونسون.

«إن القدرة على طرح الأسئلة، والاستماع، والفهم الجيد للمعنى الحقيقى للإجابات، واتخاذ إجراءات تستند إلى وقائع، هى جوهر الإدارة الحقيقى. ولقد ساعدنى هذا الكتاب على ربط الأمور المشوشة فى ذهنى لفهم الأسباب الكامنة وراء عدم سير الأمور فى المسار الذى توقعته لها».

د. براديب بانيرجى، رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذى لشركة إكسبيون، وشريك متقاعد بشركة أكسنتشر.

«يوفر الإطار الذى وضع فيه هذا الكتاب والأساليب التى يتناولها أفكارًا رائعة ومميزة لكى يستفيد منها المديرون التنفيذيون فى الحصول على معلومات أفضل وتنمية المهارات التحليلية لدى فرق العمل».

تيرى هيسى، نائب رئيس مجلس الإدارة، ورئيس قطاع علوم الحياة بمؤسسة ديلويت.

6 281072 068844
282205056

فن
السؤال

فن السؤال

اطرح أسئلة أفضل،
تحصل على إجابات أفضل

تيرى جيه . فادِم

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
...not just a Bookstore
...ليست مجرد مكتبة

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
...not just a Bookstore ...ليست مجرد مكتبة

للتعرف على فروعنا في

المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة

نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت **www.jarirbookstore.com**

للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: **jbpublications@jarirbookstore.com**

إخلاء مسؤولية

هذه ترجمة عربية لطبعة اللغة الإنجليزية من الكتاب، وعلى الرغم من أننا بذلنا قصارى جهدنا في نشر وترجمة الطبعة العربية، فإننا لا نتحمل أي مسؤولية أو نقدم أي ضمان فيما يتعلق بصحة أو اكتمال المادة التي يضمها الكتاب، لذا فإننا لا نتحمل، تحت أي ظرف من الظروف، مسؤولية أي خسائر أو تعويضات سواء كانت مباشرة، أو غير مباشرة، أو عرضية، أو خاصة، أو مترتبة، أو أخرى.
كما أننا نخلي مسؤوليتنا بصفة خاصة عن أي ضمانات حول ملاءمة الكتاب عموماً
أو ملاءمته لغرض معين.

الطبعة الأولى ٢٠١١

المملكة العربية السعودية ص.ب. ٣١٩٦ الرياض ١١٤٧١ - تليفون ٤٦٢٦٠٠٠ ١ ٩٦٦+ - فاكس ٤٦٥٦٣٦٣ ١ ٩٦٦+

THE ART OF ASKING

ASK BETTER QUESTIONS, GET BETTER ANSWERS

TERRY J. FADEM

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
...not just a Bookstore
...ليست مجرد مكتبة

فن طرح الأسئلة

جميعنا قابل محقق الشركة: هذا الشخص الذى تبدو أسئلته وكأن الغرض منها فى الأساس إرهاب الضحية. *إن الهدف الصحيح هو حل المشكلة* - إلى جانب بناء مؤسسة أكثر تعاونًا وفعالية، يتعلم فيها *كل فرد* من الخبرات الموجودة ولا يخشى *أى فرد* من قول الحقيقة.

وهذا يعنى طرح الأسئلة المناسبة بالطرق المناسبة. لذا، سوف يعلمك هذا الكتاب كيف تفعل ذلك بمنتهى الدقة.

يوضح لك "تيرى جيه. فادم" كيف تختار الأسئلة المناسبة وتتجنب الأسئلة التى لا توفر لك سوى إجابات سطحية عديمة الفائدة ... وكيف تساعد من حولك على منحك المعلومات التى تحتاج إليها ... وكيف تستخدم لغة الجسد من أجل طرح الأسئلة بأسلوب أكثر فعالية ... بالإضافة إلى كيفية طرح الأسئلة المبتكرة أو المهملة التى تكشف النقاب عن المشكلات الخطيرة والحلول المناسبة لها.

كما ستتعلم من هذا الكتاب كيف تكتسب صفات المحقق الجيد ... وأن تضع هدفًا محددًا لكل سؤال ... وأن تستخدم أسلوبك الشخصى بشكل أكثر فعالية ... وأن تطرح أسئلة صعبة، وتظهر المعارضة، وتتعامل مع الأمور المفاجئة، وتتغلب على المراوغات، وغير ذلك الكثير. إن كونك محققًا بارعًا يمكن أن يكون أفضل شىء يمكنك أن تفعله الآن لكى تحسِّن من فعاليتك الإدارية - وهذا الكتاب سيوفر لك كل ما تحتاج إليه من رؤى، وأدوات، وأساليب لكى تحقق ذلك.

- **قيم مهاراتك الحالية فى "طرح الأسئلة"...**

  ... ثم قم بتنميتها بشكل منهجى.
- **انتق أفضل الأسئلة ...**

  ... ثم اطرحها بالطرق الملائمة.
- **اطرح الأسئلة الصعبة بشكل أكثر فعالية**

  أصب كبد الحقيقة، واكتشف المشكلة الفعلية، وضع حلاًّ لها
- **أتقن استخدام الجوانب غير اللفظية عند طرح الأسئلة**

  اكتشف أفضل أساليبك الشخصية ولغة الجسد الملائمة

قالوا عن
الكتاب ...

"تعد الرؤى التى يتناول من خلالها تيرى هذا الموضوع الحيوى عبقرية وعملية فى الوقت ذاته. كما أن قصصه التى سردها عبر الكتاب رائعة وتنقل ما يريد قوله بأسلوب دعابى مرح ووضوح مطلق. كما أنه يوفر مجموعة من الأسئلة والطرق التى يمكن لكل منا تنفيذها فى الحال. إن قراءة هذا الكتاب ضرورة لكل قائد يأمل فى ازدهار مؤسسته وتقدم حياته المهنية".

- جارى إيه. نيل، طبيب ونائب رئيس مجلس إدارة شركة جونسون آند جونسون.

"إن القدرة على طرح الأسئلة، والاستماع، والفهم الجيد للمعنى الحقيقى للإجابات، واتخاذ الإجراءات استنادًا إلى الوقائع، كل ذلك يعد جوهر إدارة أى عملية، أو مؤسسة، أو شركة. ولقد ساعدنى هذا الكتاب على ربط الأمور المشوشة فى ذهنى لفهم الأسباب الكامنة وراء عدم سير الأمور فى المسار الذى أتوقعه لها. إن هذا الكتاب لابد أن يكون جزءًا من أى منهج أساسى لدورات التدريب الخاصة بالإدارة، بغض النظر عن المجالات التى يركز عليها المدراء المتدربون".

- د. براديب بانيرجى، رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذى لشركة إكسبيون، وشريك متقاعد بشركة أكسنتشر.

"يعد هذا الكتاب مرشدًا فريدًا وذا قيمة رائعة فى عملية طرح السؤال الملائم فى الوقت الملائم. إنه يتناول كيفية استخدام الأسئلة الواعية الذكية للتمرس على القيادة. وكما أشار بيتر دراكر ذات مرة قائلاً: "قائد الماضى عرف كيف يخبر. أما قائد المستقبل فسوف يعرف كيف يسأل" .

- جورج داى، أستاذ التسويق بكلية وارتون لإدارة الأعمال.

"يوفر الإطار الذى وضع فيه هذا الكتاب والأساليب التى يتناولها أفكارًا رائعة ومميزة لكى يستفيد منها المديرون التنفيذيون من أجل الحصول على معلومات أفضل وتنمية المهارات التحليلية لفرق العمل لديهم من خلال التعلم السقراطى".

- تيرى هيسى، نائب رئيس مجلس إدارة، ورائد أمريكى فى علوم الحياة، ديلويت.

"إنه كتاب سهل القراءة يشارك فيه تيرى خبراته العملية الماضية ويشرح بمصطلحات بسيطة كيفية تحسين فرص النجاح من خلال طرح الأسئلة بشكل أفضل. لقد تناول الموضوع من زاوية مباشرة وصحيحة تمامًا".

- مارك هويكينز، رجل أعمال من أصحاب المشروعات الصغيرة.

المحتويات

ولكن هل تعلم كيف سيكون الغد؟

كبيرة المحققين، فى قصة *The Grand Inquisitor*

للمؤلف فيودور دوستوفسكى

إخلاء مسئولية

إن الأحداث الواردة فى هذا الكتاب حقيقية وفقًا لقدرة المؤلف على استرجاعها. ولقد تم تغيير الأسماء والتفاصيل التى من الممكن أن تؤدى إلى التعرف على الأشخاص أو الشركات، كلما أمكن ذلك، لحماية هوية الشخص سواء كان بريئًا أو مذنبًا.

شكر وتقدير

أود أن أعبر عن خالص تقديرى لعائلتى - سوزان، ولين، وتشارلز فادم - وذلك لصبرهم على الاستماع مرارًا وتكرارًا إلى سردى المفصل للقصص التى تظهر فى الصفحات التالية من الكتاب. كما أتقدم بالشكر إلى "كيو" و"جينجر" اللذين كانا ينبحان عاليًا للخروج معهما فى تمشية، كلما استغرقت فى تفكير عميق فى بعض الأسئلة المهمة عن الإدارة، كما لو كان ذلك تذكرة لى بأن الإدارة الجيدة عادة ما تكون شيئًا تلقائيًا يحدث فحسب.

نبذة عن المؤلف

تى. جيه. (تيرى) فادم هو أحد المديرين المخضرمين بما لديه من خبرة استمرت ٢٥ عامًا ما بين العمل فى مجال الإشراف على عمال الصلب (بشركة جيه آند إل للصلب) وإدارة إحدى الشركات الكبيرة (شركة دوبونت)، والعمل مع الشركات المبتدئة. وقد نشرت مجموعة من المعلومات عن فرق عمله فى بعض الكتب والمجلات الدورية، كما أنه متحدث دائم ومستشار فى مسائل الإدارة الإستراتيجية. ويعمل فادم حاليًّا مدير إدارة مؤسسة Corporate Alliances فى كلية الطب بجامعة بنسلفانيا، وهو يمثل هناك أيضًا أحد أعضاء الفريق الأساسى بمركز ماك للإبداع التكنولوجى بكلية وارتون. علاوة على ذلك، يشغل فادم منصب رئيس مؤسسة التعليم والأبحاث الطبية الحيوية.

تمهيد:
تحقيقات الشركة

المحقق الصغير

كان يجلس وراء مكتبه ممسكاً عصا، بالضبط كما يفعل جميع مديرى الطبقه العليا عندما يعذبون موظفيهم، أو على الأقل هذا ما يتخيله العديد من الأشخاص عن صورة مدير الشركة. لقد كان هذا الشخص يمسك بأداة تشبه تلك التى يمسك بها السحرة الأشرار — عصا طويلة سوداء لها ثلاث أسنان حمراء فى نهايتها. كانت أداة تصلح لأن يصطحبها طفل صغير فى عيد الهالوين، وقد بدت غير متوافقة تمامًا مع حلة الشركة الزرقاء التى كان يرتديها ذلك المدير الكهل. ولكن، كما سيتضح لك فى الحال، كان ذلك الشخص هو أحد المديرين الذين لا يواكبون خطى شركاتهم.

كانت جهود تطوير إدارة العمل فى إحدى الشركات الكبرى لصناعة الإلكترونيات التى لها فروع عالمية مهمة شاقة بالنسبة لأى شخص. وقد كان هذا الشخص يحمل على عاتقه الإشراف على مبادرة كبيرة لتنمية الشركة – تلك المبادرة التى قد تحدد مستقبل القطاع. وكان العاملون يستقبلون زياراته غير المنتظمة للمنشأة التى تحوى وحدة العمل الرئيسية وكأنهم يستقبلون إنفلونزا الطيور.

كان المشروع الذى بدأ فى الإشراف عليه تكتنفه الكثير من المشاكل، حيث انتقدت مؤسسة التسويق قسم البحث معتقدة أن تصميم المنتج لن يفى بتوقعات المستهلك. وكان كل تصميم تتم إعادته ليفى بمتطلبات التسويق يضيف الكثير إلى تكلفة المنتج مما هدد برفع سعره كثيرًا عن السوق المستهدف وصوله إليها، مما أدى إلى إحباط مسئولى المبيعات. واختلفوا

جميعًا فيما يتعلق بأسلوب التصنيع لأنه مهما كان التصميم الذى كان يتم الاستقرار عليه، لم يكن هناك أى فرد فى المنشأة لديه ثقة بأن هذا المنتج يمكن أن يصنع بشكل يعتمد عليه. ومن المؤسف أن المشروع قد سار خارج الجدول المحدد له كما تخطى الميزانية المفروضة، حتى أن احتمالية استعادة تكاليف التطوير صارت عبئاً كبيراً على كاهل الإدارة.

كان المكتب الذى يستخدمه كحاجز مادى بينه وبين فريق العمل مثله مثل أى شىء آخر، يرتكز على منصة خرسانية ترتفع عن الأرض بمسافة قدم تقريبًا وذلك فى أحد مستودعات المصنع. وقد كان بالفعل فى حاجة إلى هذا المكتب لأنه عرف عن هذه المجموعة من العاملين أنهم يقذفون المقاعد عندما يختلفون مع بعضهم البعض. فمن يدرى ما الذى يمكن أن يلقوه على هذا المدير المسكين؟ وعلى الرغم من أن الغرض الأساسى من الأرض المرتفعة هو الحفاظ على البارود جافاً، فإنها تستخدم الآن كمنصة يحاول المدير أن يحول نفسه عليها إلى محقق. وقد ذهب هذا المدير لزيارة فريق عمل ينتج كمًّا هائلاً من المشاكل أكثر من المنتجات نفسها.

انعقد هذا الاجتماع من أجل إيجاد حلول للمشاكل التى يقابلها فريق التطوير حتى يمكن جدولة الإنتاج ويبدأ قسم المبيعات فى استلام طلبات التوريد. ولكن ما تم فى الواقع هو أن المدير قد عقد تحقيقًا وليس اجتماعًا. كان يعتقد أنه يعرف الإجابات، أى كان يريد فقط أن يطرح الأسئلة. وقد أجرى التحقيق ممسكاً فى يده تلك العصا الشريرة وهو ينادى على ضحاياه مشيراً إليهم بها وكأنه يريد أن يعلق كل من يحقق معهم على واحد من أطرافها المسننة.

أشار إلى مشرف القسم الهندسى.

المحقق: ما الذى تعنيه بأنكم غير قادرين على تشغيل اللوحات؟ من الذى قام بتصميمها؟ من الذى وضع هذه النماذج؟

وهنا توقف قليلاً ليلتقط أنفاسه، وخلال ذلك لم يحاول أى شخص التكلم.

المحقق: ماذا أصابكم؟ هل تستطيعون تفسير ذلك؟

استمر الصمت المطبق. فلم يتفوه أحد بأى إجابة على ثورته، ما عدا أحد المهندسين الذى دلف إلى الحجرة متأخرًا. إنه أحد المصممين البارعين المعروف بـ"دكتور التشاؤم" والذى قبل التحدى اللفظى مع المحقق.

المحقق: لقد تجاوز المشروع تاريخ الانتهاء منه بستة أشهر. ولا يوجد أى جزء قد تم إنتاجه وفقًا للتكلفه المتوقعه له من البداية. إذن كيف أصبحت التكلفه النهائية المفترضة الآن لنموذج المنتج؟

دكتور التشاؤم: مايقرب من أربعة أضعاف ما خططنا له فى البداية!

كان نقل الأخبار السيئة هو تخصص دكتور التشاؤم، ولذا أطلق عليه هذا اللقب. فقد بدا كأنه يستمتع بإخبار المديرين الحقيقة كما يراها. كما كان يبدو سعيدًا بشكل خاص عندما تكون الأخبار سيئة للغاية لدرجة لا تتوقعها الإدارة – وقد كانت الأخبار سيئة للغاية بالفعل.

المحقق: نحن نفقد الوقت، والآن تخبرنى أننا نفقد أيضًا أى أمل فى الحصول على امتياز سعرى؟ ماذا يعنى ذلك؟ هل يستطيع أحد أن يفسر لى الأمر؟

وأشار المدير إلى أحد مسئولى التسويق فى الغرفة.

المحقق: ماذا أصابكم؟ فليخبرنى أحدكم بما يحدث؟

وعلى الرغم من أن هذا المحقق مثير للغضب والضيق بكل المقاييس، فإنه يعد من المحققين الصغار فى الشركة؛ فهو يوجه تهديداته إلى الأشخاص الأقل منه، ولكنه فى الواقع لديه سلطة محدودة لطرد فريق العمل أو إنهاء عملهم فى الشركة. فهذه الشركة لديها وفرة من المحققين الذين مازالوا فى مرحلة التدريب.

إن مدير المشروع يعمل تحت سلطة المدير العام الذى يعد "المحقق الكبير" الحقيقى للشركة. لقد كان المدير العام بارعاً فى إجراء التحقيقات لدرجة أن حياة العمال المهنية تنتهى تلقائيًّا تحت ضغط استجواباته أثناء اجتماعات مراجعة سير العمل. لم تكن هناك حاجة لاستخدام أى نوع من أنواع التعذيب، فقد عرف عنه أنه ينتزع الاستقالات من الموظفين فى الحال.

إذا كنت تعمل فى إحدى الشركات أو المؤسسات منذ فترة طويلة، فربما تكون قد حضرت أو شاركت فى تحقيق أو اثنين. لقد حضرت عددًا من هذه التحقيقات، وأعتقد أن معظمها، إن لم يكن جميعها، ليس لها ضرورة. وعلى الرغم من أنها غير معتادة، فإنها تعقد، وتظهر العديد من أسوأ الصفات التى يمكن أن تتسم بها التحقيقات غير الملائمة التى يجريها المديرون فى أعمالهم اليومية. وأحد الأسباب التى تكمن وراء حدوث هذه التحقيقات غير الملائمة هو أن المهارات التى يتم توظيفها أثناء إجراء التحقيقات هى تلك التى مررت إليهم من سابقيهم.

فإذا كان المرشدون أو المديرون الكبار ماهرين بشكل خاص فى عملية طرح الأسئلة (وإذا كانوا أيضًا ناجحين على المستوى الشخصى)، فإن مهاراتهم تلك ستنتقل إلى هؤلاء الذين يرغبون فى محاكاتهم. ولكن كما حدث فى الحالة التى تناولناها حالاً، فإن مهارات المدراء عندما تعوزها اللياقة، وتستمر الشركة فى نجاحها تحت هذا النوع من القيادة، فإن العكس يحدث. إن الممارسات السيئة عادة ما تخلد. فالناس يعتقدون خطأً أن التنمر وإثارة الرعب والتعذيب عند التحدث مع الموظفين يمكن أن يؤدى إلى النجاح، لمجرد أنهم يرون هذه الصفات فى مديرى المشروعات الناجحة. وحتى عندما يفشل المشروع، وإذا لم يجد العاملون أى مرشدين آخرين ليتعلموا منهم، فإنهم لا يملكون سوى القليل من المهارات الإيجابية للتقدم فى حياتهم المهنية.

وللأسف، وكما سنناقش فى الفصول القليلة القادمة، ليس كل المديرين الناجحين بارعين فى طرح الأسئلة بشكل دائم، حتى هؤلاء الذين يمتلكون مهارات رائعة فى طرح الأسئلة.

يطرح المديرون الأسئلة لعدد كبير من الأسباب المتنوعة. وفى سبيل خدمة أهداف موضوعنا، قمت باختصار هذه الأسباب إلى ثلاث فئات عامة من التحقيق:

١. أسئلة تطرح لأن الإجابة عليها مهمة.
٢. أسئلة تطرح لأن السؤال نفسه مهم.

٣. أسئلة تطرح لأن عملية الطرح نفسها مهمة.

فى الفئة الأولى، تكون الإجابة أهم من السؤال، لذا يجب أن تطرح *كل الأسئلة* مع وضع ذلك فى الاعتبار. فربما يرغب المدير فى أن يعلم شيئًا عن فكرة ما، أو، كما فى الحالة التى ناقشناها سابقًا، قد يكون الغرض من وراء التحقيق"معرفة مكمن الخطأ"(على الرغم من أن ساحر الإدارة الشرير فى هذا المثال ليس لديه أى اهتمام حقيقى بمعرفة الإجابة). وبالإضافة إلى حاجة المديرين إلى طرح الأسئلة بأسلوب فعال، فإنهم يحتاجون فى الوقت ذاته إلى تفعيل مهارات الاستماع.

فى الفئة الثانية يكون السؤال أهم من الإجابة. فربما يحتاج المدير إلى طريقة معينة من التفكير لاستخدامها فى تقييم المشروع، أو ربما هناك اعتبارات أخرى يجب مواجهتها، والسؤال هو الوسيلة الملائمة لتحقيق هذه الأهداف. وهناك بعض الأسئلة قد لا يكون لها إجابات، حيث تطرح الأسئلة من أجل المناقشة وليس للحصول على إجابات. وهذا الأسلوب شائع فى العديد من الفصول المدرسية، حيث توضع الأسئلة لتدفع الطلاب إلى التفكير فى السؤال أو لشحذ مهاراتهم التحليلية أكثر من مجرد الحصول على إجابات صحيحة. ومدير المشروع الذى ذكرناه فى المثال القصير السابق لم يكن فى الواقع يهتم بهذه الأسئلة أيضًا.

فبالنسبة له، كانت عملية طرح الأسئلة – التحقيق – هى كل ما يهمه. لذا، كان السلوك المتبع فى طرح الأسئلة هو الشىء المسيطر عليه. فبدون قصد منه، جعل العاملين يشعرون بعدم الراحة عن طريق إمطارهم بالأسئلة وجعلهم يعرفون أنه لا يهتم على الإطلاق بالحصول على إجابات منهم. ولكن هناك بعض المواقف الأقل خطورة، حيث يتم تخطيط عملية طرح الأسئلة من قبل المدير من أجل الإرشاد وإعطاء التعليمات أو دفع مجموعة أو فرد للتعامل مع المشاكل بشكل مختلف. وعادة ما يلعب المرشدون والأساتذة والمستشارون هذا الدور بأسئلتهم.

وفى حالات أخرى، يمكن استخدام عملية طرح الأسئلة فى مساعدة مجموعة العمل على تنمية بعض الأفكار الجديدة. لذا، لا يعد كل سؤال يركز على عملية الطرح نفسها تحقيقًا.

وبالنسبة لمعظم المديرين، فإن الاهتمام يقع على كل من السؤال والإجابة. وعملية طرح الأسئلة هى ما تحدد أهمية كل من السؤال والإجابة. وهذا الكتاب يتناول الحاجة إلى تحسين الأسئلة بالإضافة إلى تحسين الأسلوب الذى يطرح به المديرون هذه الأسئلة - ومن ثم نصل إلى إجابات أفضل وهذا بالضبط ما نحتاج إليه فى النهاية لنجاح الشركة على المدى الطويل.

إن"الساحر الشرير" المسئول عن إدارة المشروع والذى ورد ذكره فى قصة البداية انتهى أخيرًا من المنتج. فبعد شهور من التأجيل، استطاع فريق التطوير أخيرًا أن يضع منتجًا ملائمًا، وذلك بعد تأخير عام كامل عن الجدول الأصلى وتخطى الميزانية المفترضة - ولكنه فى النهاية أتم المهمة. فقد توقف العراك لفترة طويلة بشكل كاف لإنجاز المهمة، كما انتقل كل أفراد فريق المشروع إلى مهام أخرى أو وظائف أخرى.

وبمحض المصادفة، حدث أن تواجدت عندما كان مدير هذا المشروع يقدم عرضًا أمام المحقق الكبير- المدير العام للقطاع.

لم تكن وحدة العمل المسئول عنها هذا المدير تعمل بشكل جيد، حيث اجتمع كل من الخطأ فى إصدار الأحكام مع ضعف التوقعات الخاصة بالمنتج، مما أدى إلى عامين كاملين من الأداء الضعيف. وتعطلت المنتجات الجديدة، وساءت معنويات العاملين وبدت المشاكل بلا نهاية. وتحت ضغط التحقيق المكثف من قبل المدير العام، شعر برغبة فى الانتحار.

المحقق الكبير: دعنا من الأرقام، ما تحليلك للموقف؟ ولماذا تحمل إلىّ كل هذه الأنباء السيئة عن مشروع كان يجب الانتهاء منه منذ فترة طويلة قبل الآن؟

المدير: لقد أضرت أسعار الفائدة بهوامشنا الربحية فى السوق الأوربية وارتفعت التكلفة فى مصانعنا بآسيا نتيجة لمشاكل بيئية، كما تنبأ قسم التسويق بعوائد أضخم مما يفوق قدرة قسم المبيعات على تحقيقها.

المحقق الكبير: هذا ليس كافيًا، ماذا أيضًا؟

المدير: حسنًا، إذا كان تحليلى السابق للأمور - ليس كافيًا لك، يمكنك أن تجد شخصًا آخر لإدارة المشروع.

المحقق الكبير [فى نشوة]: سأفعل.

بعدها، وفى انحرافة معاكسة للعصا التى دفنت الآن على عمق كبير داخل غرور مدير المشروع، انتقل هذا المدير فى نشوة لمهاجمة ما تبقى من تقدير الذات لدى مدير المشروع.

المحقق الكبير: ولكننى سأظل فى انتظار تفسير منطقى منك لمثل هذا الأداء الردىء للمشروع.

وبعد أن احمر وجهه وشعر باختناق، خرج المدير الساخط من الاجتماع، وقدم استقالته فى الحال.

> لقد انهارت الشركة فى نهاية الأمر وتمت تصفيتها من قبل الشركة الأم. وهى الآن تعمل بشكل أفضل تحت إدارة مختلفة. بعدها لم أعثر للمحقق الصغير على أثر، أما المحقق الكبير، وهو المدير العام، فقد استمر فى غطرسته كرئيس تنفيذى لشركة أخرى، حيث تم منحه مكافأة، فى النهاية عن نجاحه فى دفع مجموعة أخرى من مديرى الشركة إلى الاستقالة. لم يكن فى سجله لإدارة الشركات الكثير من الأعمال الدالة على الأداء الجيد المتوقع من قائد شركة حقيقى. وقد لاحقته أكذوبة مدعمة ببعض الإشارات المبهمة إلى كيفية إنقاذه إحدى الشركات عن طريق رؤاه العظيمة التى حصل عليها من خلال دراسته وحصوله على درجة الماجستير فى إدارة الأعمال. ولكننى لم ألتق أبدًا شاهدًا واحدًا على صدق هذه القصة. فهذا المدير لا يظهر فى المشهد إلا عندما تسوء أوضاع الشركة التى يتولى إدارتها بالشكل الذى يمكنه من إلقاء اللوم على الإدارة السابقة، ويبهر الآخرين بجلسات تحقيقاته التعذيبية، وبعدها يترك الشركة قبل انهيارها مباشرة. وحتى هذا اليوم، لا أفهم لماذ لم يُحاسب هذا المدير أبداً عن الأداء الردىء الذى لازمه لسنوات، ناهيك عن تدمير الحياة المهنية للكثيرين. إن هذا التقصير فى محاسبة المديرين يمثل خللاً مزعجًا يظهر فى إدارات عدد من الشركات والمؤسسات بالسوق.

إن تحسين قدرة المديرين على طرح الأسئلة ليست ضمانًا لتحسن إدارة الشركة، ولكنها تساعد في ذلك. وكان من الممكن أن يتحسن الأداء على مستوى المشروع والشركة في المثال السابق، لو كان المدير قد استعد بشكل أفضل لطرح الأسئلة على الأشخاص الذين يعملون تحت إدارته. وهذا الكتاب يوفر فرصة رائعة للمديرين على كل المستويات من أجل تحسين واحدة من أهم مهاراتهم الوظيفية: طرح الأسئلة.

مقدمة:
طرح الأسئلة هو مهارة الإدارة

١ . هل هناك مجموعة أساسية ثابتة لأسئلة الإدارة؟

نعم.

جميع المديرين يستطيعون استخدام مجموعة أساسية من الأسئلة، فى أى مستوى فى أية مؤسسة، وفى أى موقف، وفى كل مكان فى العالم، وبأية لغة. وهذه المجموعة من الأسئلة هى الأدوات التى يجب إطلاع المديرين عليها عند التحاقهم بالعمل. فمعظم الحرفيين لديهم مجموعة ثابتة من الأدوات يستخدمونها فى حرفتهم. فالنجار يعتمد على المطرقة، وطبيب الأسنان يعتمد على الخلال لتنظيف الأسنان، والطبيب يعتمد على السماعة لفحص المرضى. ومن الصعب تخيل أحد هؤلاء الأشخاص يعمل فى مجاله دون أن يكون معه مجموعة أدواته الأساسية. والمديرون أيضًا لديهم مجموعة أساسية من الأدوات هى: الأسئلة. ولا يوجد شىء يمكن أن يكون فى منتهى السهولة، أو منتهى التعقيد، بالنسبة للمديرين أو أى شخص يتقلد منصبًا ذا سلطة أو مسئولية، أكثر من الأسئلة.

البعض منا بارع للغاية فى هذه المهارة. فدائمًا ما يبدو أننا نطرح السؤال الملائم فى الوقت الملائم. والبعض الآخر منا يكون أقل كفاءة فى ذلك، فلا تحقق أسئلتنا فى الغالب نوعية النتائج التى نرغب بها أو يحتاج إليها العمل. حتى أفضلنا فى استخدام هذه المهارة عرضة للوقوع فى عدد من الأخطاء الشائعة. لذا، فإننا كمديرين فى حاجة جميعًا إلى تحسين مهاراتنا. وقبل أن نتناول تفاصيل الأخطاء الشائعة عند طرح الأسئلة، سنلقى نظرة سريعة على الأدوات الأساسية للإدارة.

إذا أردت أن تعرف الأساسيات، فالقائمة التالية سوف تفى بالغرض. هناك الكثير عن طرح الأسئلة أكثر من مجرد استخدام أدوات الاستفهام، ولكن هذه الكلمات تغطى النطاق الكامل للاستفسارات والأسئلة الإدارية.

الأسئلة الأساسية

لجميع المديرين فى أى موقف وأى وقت

ماذا؟

أين؟

متى؟

لماذا؟

من؟

كيف؟

كم؟

ماذا لو؟ [١]

هذه الأسئلة يتم استخدامها بشكل عام. فإذا وقعت فى أى موقف احتجت فيه إلى طرح سؤال، أو إذا أردت التأكد من أن كل الأسئلة قد تم طرحها، فقط عليك استرجاع هذه القائمة. كما يمكن استخدامها كدليل سريع يمكن مراجعته عند الحاجة إلى اتخاذ قرار سريع. فكر فى الأمور التى تنطوى عليها هذه الكلمات الاستفهامية والتى لم يتم مناقشتها فى الموقف الذى تواجهه، ثم اطرح تلك الأمور للنقاش.

وهذه القائمة تمثل لى دليلى الشخصى الموجز للتأكد من أننى قد غطيت جميع الجوانب فى أية مناقشة. ويمكنك أن تضيف إلى هذه القائمة عددًا من الكلمات والعبارات الأخرى الاستفهامية. فهناك العديد من الكلمات المساعدة الأخرى التى تستخدم كل يوم ويمكن أن تمثل أساسًا لقائمة أخرى. الأمر كله يعتمد على ما تتوقع إنجازه.

إن المؤسسات فى حاجة إلى أن يكون جميع مديريها ناجحين، وليس فقط هؤلاء الذين ينتهى بهم المطاف إلى الجلوس فى الجناح التنفيذى للمؤسسة. فالغرض من التركيز على تحسين جودة الأسئلة المطروحة هو تحسين جودة الإدارة، على جميع المستويات.

ليس بالضرورة أن يقترن النجاح بالقدرة على طرح الأسئلة. فهذا يعتمد على كم هائل من المتغيرات، إلا أن قضاء الوقت فى دراسة كيفية تحسين إحدى المهارات الأساسية للإدارة – طرح الأسئلة – سيحقق عائدًا أفضل مما لو حدث العكس.

هل كان من الممكن تجنب أى من كوارث الشركات المعروفة فى عصرنا الحالى عن طريق طرح أسئلة أفضل تطرح مرات أكثر ومن قبل أشخاص أكثر، مثل مجالس إدارات هذه الشركات؟ لن نعرف ذلك أبدًا. ولكن عن طريق تحسين مهارات طرح الأسئلة بين عدد أكبر من المديرين فى أى شركة، يمكن أن تتعاظم احتمالات تفادى حدوث كوارث أخرى فى المستقبل.

ويمكنك أن تستخدم هذه الأسئلة ذات المقطع الواحد والمدرجة فى القائمة السابقة، إذا اخترت أو استطعت أن تعمل على تنمية طرح الأسئلة كمهارة. وفى الحالتين، فإن الهدف من الكتاب هو التأثير على المديرين من أجل التفكير بشكل مختلف فى عملية طرح الأسئلة. وبالإضافة إلى قائمة الأسئلة الأساسية، يمكنك أن تستخدم القواعد المصاحبة لتحسين عملية طرح الأسئلة.

جرب هذه القواعد العشر البسيطة. فاستخدام مثل هذه القواعد سيساعدك على زيادة وضوح طريقتك فى التواصل.

عشر قواعد أساسية لطرح الأسئلة

١. كن مباشرًا.

٢. تواصل بالعين، إذا كنت تطرح السؤال وجهًا لوجه.

٣. استخدم لغة سهلة.

٤. استخدم جملاً بسيطة التركيب.

٥. كن مختصرًا.

٦. ركز على الموضوع الذى تتناوله.

٧. تأكد من أن الغرض من وراء السؤال واضح.

٨. لابد أن يكون السؤال ملائمًا للموقف والشخص.

٩. يجب أن يعكس أسلوب السؤال النية من ورائه.

١٠. اعرف كيف ستستفيد من الإجابة.

٢. طرح الأسئلة هو مهارة الإدارة الفعالة

لا يحتاج المديرون إلى إجابات من أجل إدارة شركة ناجحة؛ إنهم فى حاجة ماسة إلى الأسئلة. فالإجابات يمكن الحصول عليها من أى شخص، فى أى وقت، وفى أى مكان بالعالم بفضل أدوات الاتصال الإلكترونية التى صارت فى متناول أيدينا.

وقد ساهم ذلك فى تحويل الدور الحقيقى للإدارة إلى تحديد ما تحتاج إليه الشركة من معلومات، إلى جانب الأسئلة الخاصة *بمن/ وماذا/ وأين/ ومتى/* وكيف التى تؤدى إلى معرفة هذه المعلومات. ومن أجل الوصول إلى حلول فعالة للمشكلات واغتنام الفرص وتحقيق الأهداف، لابد أن تطرح الأسئلة من قبل المديرين - وهؤلاء الأشخاص هم المسئولون عن عملية تشغيل الشركة ككل.

وجميع الأسئلة المطروحة داخل مكان العمل يتم طرحها داخل سياق التوقعات المؤسسية. وهذا السياق يتمثل فى "توقعات النجاح"، والذى تجرى خلاله جميع مناقشات الشركة. فلم أجد حتى الآن أى شركة تسعى وراء أى شىء آخر سوى النجاح، بغض النظر عن تعريفهم الخاص له.

إن هذا السياق من التوقعات يحدد الإطار الذى يفكر أصحاب الأعمال فى نطاقه. فالنجاح يتم تعريفه تحديدًا من خلال الوظيفة، مثل قسم المبيعات أوالبحث، أو من خلال السوق، إلا أن هذا الإطار يحدد الأسئلة الخاصة بكل استبيان - أو فى بعض الحالات، الخاصة بكل تحقيق.

توقعات النجاح

أسئلة + إجابات = نجاح

توصف عملية طرح الأسئلة بأنها نموذج خطى، وفيما يخص الموضوع الذى نتناوله، فإنها خطية بالفعل. إن جميع أساليب التفكير المختلفة، الواقعة خارج نطاق التفكير المتبع، أو أى طرق أخرى قد يتبعها الأشخاص تتحرك وفقًا لهذا الخط العام – من الأسئلة إلى الإجابات إلى النتائج.

إن عملية طرح الأسئلة داخل هذا السياق لها ثمانية عناصر أساسية:

١. ما الذى نعرفه؟
٢. ما الذى لا نعرفه؟
٣. ما أهدافنا؟
٤. ما الذى نحتاج إلى معرفته الآن لنحقق أهدافنا؟
٥. من الذى سنعرف منه هذه المعلومات اللازمة لتحقيق الأهداف؟
٦. كيف سنعرف؟
٧. ما النتائج المتوقعة من استخدام ما عرفناه؟
٨. ما الذى سنفعله نتيجة معرفة الإجابة؟

هذه هى العملية الأساسية التى تسير معها عملية طرح الأسئلة. وهناك عدد من النماذج الرائعة الأخرى التى يمكن إضافتها لتحسين أى جانب قد يحتاج إليه العمل. ولكن، يظل التركيز كما هو، حيث يظل بسيطًا، ويظل منحصرًا فى النجاح. وإذا كانت هناك رغبة فى تحقيق المزيد من النجاح، ينبغى طرح المزيد من الأسئلة. وإذا احتاجت الشركة إلى نموذج عمل جديد، فإنه يمكنك وضع إطار جديد للتوقعات.

٣ . ما مدى جودة مهاراتك؟

يجب أن تكون أعداد العاملين المفكرين أو العاملين غير المنتجين كما يطلق عليهم، صغيرة قدر الإمكان مقارنة بأعداد العاملين المنتجين - أى الذين يعملون بالفعل ...

ــــ فريدريك وينسلو تايلور[٢]، رائد الإدارة الحديثة

إن مصطلح "العاملين المفكرين" هو المفهوم الأصلى للإدارة العلمية التى وضعها "فريدريك وينسلو تايلور". فقد أرست نظرياته الأساس للإدارة المتصفة بـ"الحداثة" فى القرن العشرين. ويمكنك أن تتأمل كم التغير بمرور الوقت. فالعاملون المفكرون هم الآن المنتجون فى عالم اليوم.

تاريخيًّا، كان المديرون يمتلكون المعرفة والخبرة والمهارات اللازمة لأداء المهام المتعلقة بالإدارة اليومية للشركة؛ حيث كانوا يستطيعون العمل كمديرين وموظفين فى نفس الوقت. وهذه الكفاءة كانت هى الدافع الأساسى وراء ترقية أصحاب العمل لموظفيهم إلى مناصب الإدارة. وقد أدت هذه الحاجات المعقدة لنظام العمل المعاصر إلى تغيير هذا النموذج.

وتعد مثل هذه المعرفة المتنوعة مطلوبة الآن فى العمل، لدرجة أن المدير كفرد نادرًا ما يُتوقع أن يكون على دراية كافية لإدارة جميع جوانب الشركة بشكل ناجح دون الحاجة إلى موظفين متخصصين. إذن ما الذى يحتاج المدير العام إلى معرفته للحفاظ على تقدم شركته؟ لابد *أن* يعرف كيف *يطرح الأسئلة*.

ما مدى جودة مهاراتك فى طرح الأسئلة؟

عندما كنت فى رحلة حول العالم فى إحدى مهام عملى والتى سأتحدث عنها لاحقًا فى هذا الفصل، لاحظت أن العديد من المديرين كانوا يطرحون الأسئلة نفسها ويحصلون على نتائج مختلفة بشكل مثير للدهشة. وقد بدا لى أن الطريقة التى طرحت بها الأسئلة لا تقل أهمية عن الأسئلة نفسها. فأخذت فى البحث عن كتاب يصلح كدليل تدريبى أستخدمه لتعلم كيفية طرح الأسئلة. وانقسمت المصادر التى وجدتها إلى

فئتين: كتب تدريبية متخصصة [والخاصة بالمحامين والمعلمين وباحثى السوق]، وكتب التنمية الذاتية التى وضعت لتمكن الفرد من المضى قدمًا فى حياته [مثل تلك التى تتناول مهارات الحوار، أو تطوير عمليات التفكير لدى الفرد]. وهذه المصادر تعد رائعة، حتى أننى قمت بإدراج عدد منها لاحقًا فى الكتاب. ولكن هدفى كان إيجاد كتاب يتناول المهارات الأساسية، ولم أجد كتابًا يطابق هذا المعيار.

عندما بدأت فى دراسة الأسئلة، بدأت ذلك مفترضًا أننى لا أعرف أى شىء عن هذا الموضوع. لذا، فقد وضعت هذا الكتاب كمرجع شخصى لأننى لم أكن قادرًا على إيجاد ما أحتاج إليه.

بعد أن تقبلت فكرة جهلى بعملية طرح الأسئلة، بدأت أنظر إلى الأسئلة من منظور جديد. ووجدت أن المديرين الناجحين المخضرمين يتعرضون لبعض المشاكل عند طرح الأسئلة من حين إلى آخر. فهم يقعون فى أخطاء مثل الأسئلة المعتادة، وتضخيم الشأن، والأسئلة التى تحوى إجاباتها بداخلها. بعض المديرين الآخرين، وخاصة الجدد منهم، يرتكبون عددًا من الأخطاء مثل طرح أسئلة متسرعة مبنية على أحكام مسبقة أو أسئلة معقدة عن تفاصيل شيقة ولكنها غير مهمة أو غير متصلة بالموضوع. ويمكن أن يؤدى إصلاح مثل هذه الأخطاء مبكرًا فى حياة الشخص المهنية إلى أداء شخصى أفضل بمرور الوقت. وإصلاح هذه الأخطاء بين المديرين بشكل عام عادة ما يؤدى إلى تحسين أداء الشركة ككل.

إن المغزى لنا جميعًا هو أننا فى حاجة إلى طرح أسئلة جيدة لأننا نريد إجابات أفضل. ففى مرحلة ما، كانت هناك حاجة، فى شركة إنرون – على سبيل المثال – إلى شخص ما ليطرح أسئلة صعبة – *أسئلة المحقق*. كما احتاج المستثمرون إلى شخص ليطرح أسئلة جادة على العاملين فى شركة جلوبال كروسينج وفى العديد من الشركات الأخرى التى وقعت بها خسائر. فليس من اختصاص أى هيئة حكومية القضاء على مثل هذه الأوضاع الفوضوية

عن طريق طرح أسئلة متعلقة بأوضاع العمل؛ إنما هى مسئولية الإدارة. فالإدارة كلمة شاملة تعنى أى شخص فى موقع ذى سلطة / مسئولية ـ من مشرفى خطوط الإنتاج وحتى أعضاء مجلس الإدارة.

لقد دُمرت حياة الكثيرين الشخصية والمهنية، ليس بسبب الأسئلة، وإنما بسبب قلة الأسئلة. فنحن كمديرين، إما لا نعرف كيف نسأل أو ماذا نسأل أو غير قادرين على طرح الأسئلة لمجموعة مختلفة من الأسباب. وفى بعض الأحيان نتجنب أسئلة معينة لأننا نعتقد أننا بطرح هذه الأسئلة، نخاطر بوظيفتنا ومكانتنا ونحرج ذاتنا، أو ربما يكون ذلك مجرد تأدب منا.

ولو كان تصعيد المدراء على كل المستويات للمناصب الإدارية يتم عن طريق تحسين مهاراتهم فى طرح الأسئلة بشكل أسرع وأفضل، وبعين واعية لما هو أفضل لصالح المشروع أو المؤسسة، لأمكن الإقلال من وقوع الكوارث، ولربما تم تجنبها تمامًا فى بعض الحالات.

إن الإدارة تحتاج إلى أسئلة قبل الحصول على إجابات.

٤. طرح عدد كبير من الأسئلة

هناك جانب سلبى آخر لعملية طرح الأسئلة يجب توضيحه: فمن الممكن أن تطرح عددًا مبالغًا فيه من الأسئلة، أو تطرحها فى الوقت الخاطئ، أو تخطئ تمامًا فى فهم وتقدير الموقف. وفى العديد من الحالات، يمكن لمجرد طرح الأسئلة أن يكلفك وظيفتك.

أحد القطاعات الجديدة فى إحدى الشركات الكبرى[٣] تم تكريس نشاطه لطرح منتج جديد، كانت فيه الشركة الأم قد أنتجته ألف مرة قبل ذلك. فقط هذه المرة، ظهرت مشكلة. ببساطة، لم ينجح المنتج. ولقد زاد الأمر سوءًا عندما لم يبدُ أن هناك أيًا من المسئولين يدرك ذلك.

ترى هل عميت الإدارة نتيجة للمكاسب المتوقع تحقيقها من منتج له هامش ربح كبير؟ أو ربما كانت الرغبة فى طرح المنتج فى السوق بسرعة قبل المنافسين هى السبب وراء تجاهل المشكلة. أم أن قسم البحث أو التسويق أو أى قسم آخر فى الشركة قام بالتعتيم على المشكلة؟

ووصل الموقف إلى ذروته قبل أسبوع تقريبًا من الموعد المحدد لطرح المنتج تجاريًّا.

لم يكن هناك أى شخص فى الإدارة مدركًا لوجود أى مشكلة. كان الجميع يركز على العائد المتوقع من طرح المنتج ـ حيث كان يتوقع طفرة فى المبيعات تلحقها زيادة فى المكاسب. فقد كان للمنتج المتوقع هامش ربح كبير، كما لم يكن هناك أى منتجات أخرى منافسة تلوح فى الأفق. وهذه النوعية من الفرص لا تحصل عليها الشركات كل يوم، لذا، كانت جميع أعين الإدارة مركزة على هذا المنتج، وهذا الفريق، والأرقام المتوقع تحقيقها من وراء المنتج.

كان أول ظهور للمشكلة فى اجتماع فريق العمل القائم على الإنتاج. فقد اجتمع ستة أشخاص فى حجرة اجتماعات صغيرة فى المقر الرئيسى للقطاع. وكانوا يجرون مراجعة روتينية لكل جوانب المنتج الجديد من حيث: التطوير الفنى، التصنيع، التسويق، المبيعات، والخدمة. وكانت عملية تطوير هذا المنتج خالية من أى أخطاء.

كان أمام كل فرد تقرير ضخم يحوى كل المعلومات المتعلقة بالمنتج، حيث اشتمل هذا التقرير على خطة التسويق، وتقارير التصنيع، وخطط الخدمة الفنية، وخطط التوزيع العالمى، بالإضافة إلى جزء ضخم امتلأ ببيانات اختبارات مراقبة الجودة.

قام قسم التصنيع بإنتاج كميات هائلة من المنتج تحسبًا لطرح المنتج عالميًّا، بينما كان قسم المبيعات يدرب على مزايا وفوائد المنتج. أما المواد الخاصة بالإعلان عن المنتج وتسويقه، فقد تم توزيعها بالفعل عالميًّا بعشرات اللغات المختلفة. وتمت مراجعة جميع خطط التسويق مرارًا وتكرارًا استعدادًا لطرح المنتج. وكانت هذه هى كل الإجراءات الروتينية المتبعة فى الشركة.

كان كل شىء يسير على ما يرام بالنسبة لمديرة الإنتاج التى كانت تتولى إدارة فريق لأول مرة، والتى كانت ترأس هذا الاجتماع، والتى كانت تترقب فى لهفة نجاح هذا المنتج كأداة لتحقيق طفرة فى حياتها المهنية. فقد كان يحمل كل الصفات التى يحلم بها أى مدير إنتاج: إقبال سوقى كبير، غياب المنافسة من المنتجات الأخرى، مكاسب عالية، تكاليف قليلة، وفريق دعم مخضرم لمساعدتها فى تخطى أى مشكلة يمكن أن تحدث. حتى هذه النقطة، كانت الأمور تسير بسلاسة.

كان معظم أفراد فريق العمل من المخضرمين، حيث كان مراقب التسويق ومدير التطوير الفنى للمنتج يحظيان بخبرة امتدت إلى ٢٠ عامًا. كما كان مدير مراقبة الجودة مخضرمًا فى هندسة الجودة، بالإضافة إلى أنه شارك فى طرح عشرات المنتجات من قبل. أما العضو الأخير فى فريق العمل، فكان قد تم إلحاقه للعمل فى الشركة منذ فترة قليلة، وكان مسئولاً عن إدارة جهود الخدمة الفنية الخاصة بدعم المستهلكين بعد شرائهم للمنتج. وقد بدأ العمل منذ أسبوع واحد بعد حصوله على شهر من التدريب.

وفقًا لإجراءات الشركة، كان لابد أن يوقع جميع أعضاء فريق الإنتاج على نموذج تصريح طرح المنتج قبل صدور أى منتج جديد. حتى هذا الشخص الذى تم تعيينه حديثًا لابد أن يوقع على هذا النموذج - فسياسة الشركة كانت تلزم اعتباره عضوًا له كل الصلاحيات ويحمل نفس مسئوليات باقى أعضاء الفريق فيما يتعلق بمراجعة وطرح المنتج. فهو المسئول عن إدارة دعم المنتج بعد وصوله إلى يد المستهلك، ومن ثم كان دوره أساسيًّا فى عملية الإنتاج.

بعد مراجعة سريعة لبيانات اختبارات مراقبة الجودة، بدأ هذا الزميل الجديد فى طرح بعض الأسئلة.

الزميل الجديد [مقاطعًا الاجتماع بطرح سؤال واضح وأحمق إلى حد ما]: لقد لاحظت أن كل الأرقام الموجودة فى مخطط الاختبار النهائى للمنتج فى أقل حد ممكن لطرح منتج مقبول للمستهلكين. هل أخطأت فى القراءة؟

المدير الفنى: قلت لنا أين كانت مدرستك؟ [متبعاً ذلك بالضحك].

مهندس الجودة [ساخرًا من هذا الزميل الجديد]: نعم، وماذا بعد؟

الزميل الجديد: هل يمكننى رؤية البيانات الأولية من معمل الاختبار؟

مراقب التصنيع [وقد استشاط غضبًا من هذا الموظف الجديد الذى تعوزه الخبرة والمعرفة]: ليس لدينا وقت لمثل هذه التفاهات!

المدير الفنى [متصرفًا على نحو مهين للغاية]: اسمع. كما ترى، فإن البيانات توضح أن الأرقام لا تزال فى نطاق الأداء المقبول.

الزميل الجديد [غير مدرك أنه مصدر الإزعاج الرئيسى لجميع الموجودين فى الحجرة]: ربما يكون الأمر كذلك، ولكن سؤالى هو: هل هذه الأرقام تمت مراجعتها؟

مدير مراقبة الجودة [وقد أخذه الغضب نتيجة للتأكيد على عدم دقة البيانات]: نعم، وجميعها تم بدقة ووفقًا لنظام علمي ملائم! لابد أنك تحمل شهادة، أليس كذلك؟[وتصاعد الضحك أكثر].

الزميل الجديد: [غير مبال بجهله الواضح]: ما عدد العينات التى تم اختبارها من المنتج؟

مدير مراقبة الجودة [وقد غضب حتى احمر وجهه]: لقد تم اختبار عدد من العينات تم أخذها بشكل عشوائى من المنتج وفقًا لإجراءات دقيقة. وهذا يعنى بالنسبة لخريجى الجامعة أن الأرقام إحصائيًا ملائمة.

الزميل الجديد [مستمرًا فى طرح الأسئلة على مجموعة العمل على الرغم من أنه الآن مدرك لتصاعد التوتر فى الحجرة بسبب أسئلته]: على الرغم من أن البيانات علميًّا صحيحة، هل توجد أى عينة من المنتج اجتازت نتائجها الاختبارات الخمسة بشكل أكبر من الحد الأدنى؟

مدير مراقبة الجودة: لماذا أنت مغرور هكذا؟

المدير الفنى: هل تظن أننا حمقى؟ هناك خبرات تتجاوز الخمسين عامًا فى هذه الحجرة، فماذا تعرف أنت بعد العمل لأسبوع واحد فقط؟

الزميل الجديد [وقد صار الآن مدركًا أن لديه مشكلة]: إن الأرقام التى نستخدمها لتمرير المنتج من أجل طرحه فى الأسواق تمثل مشكلة محتملة. فجميعها منخفضة. وكأمر واقع، إذا كان الاختبار محدودًا للغاية كما توضح البيانات، فهل تعتقدون أن هذا المنتج جيد بأية حال من الأحوال؟

مديرة الإنتاج [رغبة منها فى تجنب انهيار أول فريق إنتاج تديره]: يمكن أن نأخذ فترة للراحة. دعونا نحصل جميعًا على فنجان من القهوة ثم نستأنف الاجتماع خلال عشر دقائق.

إجمالاً، كان أفراد فريق العمل القائم على المنتج مسئولين عن استمرار طرح منتجات جديدة مربحة دون مواجهة أية مشكلات خطيرة فى السوق. وكانت لديهم ثقة تامة فى بعضهم البعض ومصداقية لدى مسئولى الشركة.

اصطحب كل من مدير التصنيع والمدير الفنى الزميل الجديد لتناول فنجان من القهوة. فقد تم استثمار سنوات من الخبرة بالإضافة إلى الكثير من الملايين فى هذا المنتج. علاوة على ذلك، فقد صارت سمعتهم مهددة بالخطر.

لم تكن هذه المجموعة من المديرين ليسمحوا أبدًا لهذا الموظف الجديد الدخيل عليهم أن يقف فى طريق سلسلتهم المتوالية من المنتجات الناجحة. فقد كانت حوافزهم السنوية وتعويضاتهم المستقبلية تعتمد على طرح هذه المنتجات الجديدة، التى كانت تمثل لهم فى هذه المرحلة من حياتهم المهنية مبالغ طائلة من الأموال. لقد مروا بالعديد من المواقف المماثلة من قبل، حيث كانت المنتجات تجتاز الاختبارات المعملية بالكاد ولكنها تكون رائجة فى السوق. كما كانت الشركة من الشركات الرائدة المعروفة بجودة منتجاتها فى السوق. لذا، لم تكن بيانات الاختبار مفاجئة لهم.

حتى وإن كانت هناك مشكلة، فقد كانوا يعرفون جيدًا أنه سيتم حلها بمجرد اكتشافها. وبطبيعة الحال، كان هذا هو دور الزميل الجديد. فكانت وظيفته تتمثل فى دعم المنتج بمجرد أن يصل إلى السوق. ولكن هذا الموظف الجديد لم يرق لهم.

وانتهى حديثهم فى الردهة سريعًا للغاية.

مراقب التصنيع: لقد تم تعيينك بهذا الفريق لتغلق فمك وتتعلم، ونحن لا نعتقد أنك ستستمر فى العمل هنا. فأنت تطرح الكثير من الأسئلة، ويجب أن تبحث عن عمل فى أى مكان آخر.

بعد هذا الطرد الصريح، انصرف المدير الفنى ومراقب التصنيع عائدين إلى حجرة الاجتماعات.

وبينما كان الزميل الجديد عائدًا إلى مكتبه، قابله مديره [والذى تم استدعاؤه من قبل مديرة الإنتاج التى أرادت تجنب حدوث أى تعقيد فى الأمور] فى الردهة. وبسرعة شديدة، تمت إحالة هذا الزميل إلى وظيفة مؤقتة.

ولكن بعد أن صارت مديرة الإنتاج متشككة بشأن نتائج المنتج، أعادت الاجتماع بأعضاء فريق العمل فى توتر بدون "الزميل الجديد". لقد كانت مضطربة للغاية. فهذا الشخص

الذى لم تقابله من قبل قد أثار الشكوك لديها حتى أنها لا تستطيع طرده بالسهولة نفسها التى تخلص بها أعضاء الفريق من هذا الشخص. فاختارت تأجيل التصديق النهائى على الجزء الفنى الخاص بالمنتج، لتضم شخصًا آخر مسئولاً عن الدعم الفنى للمستهلك إلى الفريق. وقد كان ذلك قرارًا حكيمًا.

لم يتم طرح المنتج أبدًا. لقد فشل، تمامًا كما أوضح الزميل الجديد بعد التشكيك فى البيانات. ولكن استمرت الشركة فى تطوير المنتج لأنه كان يحتل صدارة قائمة رغبات المستهلكين، كما أن المكاسب المحتملة كانت أعلى من أى منتج آخر مخطط لإنتاجه خلال العامين القادمين. ولم تثمر الدولارات المستثمرة عن أى شىء ذى قيمة، حيث لم يطرح هذا المنتج أبدًا فى السوق.

هذه هى قصة بداية عملى فى مجال الصناعة. لقد كانت مهمتى الجديدة أو بالأحرى، عقابى نتيجة لإنقاذ الشركة من مشكلة خطيرة، هى أن أسافر فى جميع أنحاء العالم للتحقيق فى شكاوى العملاء الخاصة بجودة المنتج ووضع حلول لها. فقد كنت أزور كل المواقع التى يعانى فيها العملاء من شكاوى فى جودة المنتج، والتى لم يكن من الممكن التأكد منها وحلها بأى طريقة باستخدام الإجراءات العادية.

لقد قررت أن أقبل الوضع. فكيف يمكن أن أضع هذه الرحلة القصيرة من العذاب فى سيرتى الذاتية؟ لذا، كنت كل يوم على الطريق [أو فى السماء] تقريبًا لمدة عام.

لقد كنت غير مؤهل على الإطلاق لهذه المهمة. فقد كنت مسئولاً عن العملاء وتم تفويضى للعمل كوكيل لهم. ولكننى، كنت أظن أن ذلك لا يعنى شيئًا ذا قيمة. فلم يكن لدىَّ أى تأثير على أى فرد فى الشركة. وكان مشرفى المباشر والمديرون فى الدرجات التالية يريدوننى أن أترك العمل، كما كانوا يفعلون كل ما هو ممكن من أجل تشجيعى على إيجاد وظيفة أخرى [حتى لا يضطروا إلى إقالتى والمخاطرة بكشف مشاكل منتجهم]. على الرغم من كل هذا، اكتشفت أننى قادر على أن يكون لدىَّ تأثير مهم على الشركة.

فقد وجدت أننى أستطيع المساعدة فى حل المشكلات، والتقليل من شكاوى العملاء، وتحسين جودة المنتج، بل وزيادة العائد أيضًا عن طريق طرح الأسئلة. فعندما كنت أعود

للشركة للإبلاغ عن شكوى أحد العملاء نيابة عنه، كنت أسأل كل شخص وأى شخص عن جودة المنتج. ولم تكن لدى أية مشكلة فى الاتصال بمدير المصنع، هذا الشخص الفاشى الذى حاول تهديدى لترك العمل، أو الاتصال بأى شخص آخر لحل المشكلة من أجل العملاء – عملائى. فقد كنت الدافع، والمحقق، والمسئول عن تحقيق العدالة فى محكمة ثقة العملاء.

بعد كل ذلك، قاموا بالفعل بإقالتى. لم أكن مهتما إلى حد كبير بالسياسات أو الأساليب المعتادة التى تدفع الموظفين للترقى من خلال أداء مثل هذه المهام البشعة. كان التهديد الوحيد الذى تلقيته من الشركة هو إيقاف إيداع الأموال فى حسابى. وعلى الرغم من أننى كنت أعلم أن هذا اليوم آت لا محالة، فقد استمررت فى أداء عملى.

خلال هذه الرحلة، بدأت أدرك قيمة طرح الأسئلة. لقد أدت الأسئلة إلى أفعال، كما أنها أدت إلى المزيد من الأسئلة. والأسئلة أيضًا دفعت الأشخاص إلى التفكير. ولكنها جعلتهم يشعرون بالقلق، ووضعتهم، تحت ضغوط، ومن الممكن أن تكون قد تسببت لهم فى بعض المشاكل.

كنت أطرح الأسئلة، وأستمع إلى الأسئلة التى يطرحها الآخرون استجابة لأسئلتى. كما كنت أستمع إلى أسئلة العملاء.

بعدها، بدأت فى تسجيل بعض الملاحظات عن الأسئلة "الجيدة"، حتى أدركت أن أى سؤال تقريبًا له القدرة على أن يكون له تأثير إيجابى أو سلبى [وعادة ما يعتمد ذلك على الشخص الذى يطرح الأسئلة والطريقة التى يطرحها بها]. كما بدأت أيضًا فى ملاحظة ما يقوله المديرون والطريقة التى يتواصلون بها عند طرح الأسئلة.

كنت أنا ومديرة الإنتاج قد تعارفنا من قبل عندما عدت فى النهاية إلى المقر الرئيسى للشركة. وقد حدثتنى عن القلق الذى أصابها نتيجة لما حدث فى اجتماع المشروع. فقد أثارت أسئلتى العديد من المخاوف فى رأسها والتى لم تكن موجودة قبل أن أفتح فمى بهذه السذاجة. ولقد دفعتها غريزتها ليس فقط إلى القلق بشأن المنتج، بل أيضًا بشأن الفريق الذى تديره (وإلى القلق بشأن حياتها المهنية ككل). فقد كانت فى طريقها للحصول على ترقية قبل أن تقابلها هذه العثرة.

لقد تعثرت فى اجتماع مشروعها هذا مثل شخص فاقد الوعى، وكنت ألقى بالأسئلة دون أى اهتمام بمدى تأثير سلوكى على الآخرين. ربما كانت أسئلتى جيدة ـ ومن الواضح أن آرائى كانت فى محلها ـ إلا أن طريقتى كان يعوزها الكثير لكى تلقى القبول. وقد جرى حديثنا كما يلى:

مديرة الإنتاج: لقد ضحكوا عليك كثيرًا بعدما تركت الاجتماع. أما أنا، فقد كنت على وشك البكاء. فبعد أن أثرت فى نفسى الشكوك، كان علىَّ متابعة الموقف، وأنت تعلم. هل تعرف أن رئيستى فى العمل هى زوجة مراقب التسويق؟

لقد صعقت من ذلك. فلم يخطر لى أبدًا أن العلاقات الشخصية والمهنية يمكن أن يكون لها القدرة على تحريك الخيوط فى الشركات بمثل هذا الشكل. وقد ساهمت قلة خبرتى هذه فى حدوث كارثة مهنية وشيكة لهذه المرأة الموهوبة.

أنا: بعد أن بدأت طرح الأسئلة لأتتبع آثار المشكلة، لم أعرف كيف أتوقف. وكنت أعرف أيضًا أننى حتى وإن لم أتفوه بأى شىء، فلم أكن لأوافق على إطلاق هذا المنتج.

مديرة الإنتاج: لقد ظننت فى هذه اللحظة أن حياتى المهنية قد انتهت. ولكن لو كنا قد طرحنا هذا المنتج، لكنت قد تحملت المسئولية كاملة وربما لم يكن سيصبح لدى وظيفة لأقلق بشأنها. لذا، فقد فعلت ما ينبغى على مدير الإنتاج فعله ـ تشكيل المزيد من فرق العمل وعقد المزيد من الاجتماعات. سوف أحصل على مشروع آخر ولكن من الأفضل لك أن تحترس هذه المرة[٤].

إن تجربتها المريرة، نتيجة كونها المتلقى لأسئلتى، جعلتنى أفهم أننى فى حاجة إلى التقدير الكامل للسياق قدر المستطاع عند طرح الأسئلة، وذلك على المستوى الشخصى والمهنى.

بعض المديرين بارعون فى طرح الأسئلة. فمن خلال رؤيتهم الثاقبة، أو عاداتهم، أو حبهم للاستطلاع والتحقيق، يتركون أثرًا إيجابيًّا على شركاتهم ـ على هؤلاء الأشخاص الذين يعملون فى مؤسساتهم. ومن خلال ملاحظتى للممارسات الإدارية لدى كل من المدراء الفاعلين وغير الفاعلين، بدأت فى تحليل الأمور إلى أجزاء صغيرة لكى أسهل استخدامها بعد ذلك كمرجع خاص لى.

وعندما وصلت فى النهاية إلى المناصب الإدارية، وجدت هذا المرجع لا يقدر بثمن حقًا. وعندما بدأت أعمل عن كثب بجانب قادة إحدى الشركات ثم مع قادة شركات أخرى، بدأت فى دراسة الأسئلة التى يطرحونها، وكيف يطرحونها، وما نوعية النتائج التى يحققونها من خلال هذه الأسئلة.

وهذا الكتاب هو خلاصة هذه الملاحظات بالإضافة إلى تحليل الأسئلة كإحدى أدوات الإدارة.

> إذا كان المديرون يبحثون عن إجابات أفضل، فلابد أن يبدءوا بتحسين قدراتهم على طرح الأسئلة.

الأخطاء الشائعة:
كيفية إدراكها وتجنبها

٥. ما الأخطاء الشائعة؟

هل فكرت ذات مرة فيما تفعله صوابًا وما تفعله خطأ؟

ليس جميع الأشخاص ماهرين فى طرح الأسئلة. فالعديد منا يقعون فى عدد من الفخاخ الشائعة عند طرح الأسئلة، أو نتجاهل الحاجة إلى طرح سؤال مهم يحمل تفاصيل جديدة. والفخ هو أحد أخطاء طرح الأسئلة والتى قد ننساق إليها دون حتى أن نلاحظ. ولكن كما سترى فى أمثلة قادمة، فإن البعض يلاحظون ذلك. وأكثر هذه الفخاخ شيوعًا:

- الأسئلة المعتادة.
- طرح السؤال كإجابة، أو وضع الإجابة فى السؤال.
- طرح السؤال دون الترابط مع السياق.

هناك عدد من الأخطاء الأخرى التى تتسلل إلى عملية طرح الأسئلة يمكن أن تنتج عن اختيار واع. فنحن نختار طريقة طرح الأسئلة، ونفكر فى الكلمات التى سنستخدمها، كما نفكر أيضًا فى كيفية وضع السؤال فى مكانه الصحيح بالمناقشة. ولكن مجرد التفكير فى الأسئلة مسبقًا قد يخلق بعض الأخطاء. بعض هذه الأخطاء تكون مقصودة وقد لا تكون لها أية علاقة بالأسئلة، وإنما تتعلق بشكل تام بعملية طرح الأسئلة ذاتها. بيد أن الناس لا تخفى عليهم مثل هذه الممارسات، وعلى الرغم من أنها فى بعض الحالات تؤدى عملاً رائعًا وتؤتى نتائج جيدة، فإنها قد لا تساعد المديرين على تطوير شركاتهم.

- **ادعاء تواضع الشأن.** "أنا مجرد شخص رقيق الحال من قرية فقيرة، ولكن أخبرنى ...."

- **تضخيم صورة السائل.** إبراز صورة تقول للآخرين: "أنا مسئول".
- **التجاهل.** تجاهل الحاجة إلى السؤال عن المشكلات والقضايا الخطيرة العالقة.
- **الأسئلة العارضة.** لا يوجد ما يسمى بالأسئلة العارضة.
- **استخدام "اللغة الاصطلاحية" عند الحديث.** يجب تجنب استخدام المصطلحات الصعبة.
- **سؤال "اللاسؤال".** استخدام أسلوب "دعهم يخمنوا" عند طرح الأسئلة.

قد تسوء منا الأمور حتى وإن لم نطرح أى أسئلة. ويرجع ذلك إلى أننا عادة ما ننتهى إلى أن ذلك الوقت غير ملائم لطرح الأسئلة. أو نخلص إلى أن السؤال والإجابة المحتملة له واضحان للجميع، لذا نتجنب أن نبدو حمقى عن طريق عدم طرح الأسئلة. فإذا كان هناك شيء واحد تؤيده هذه المناقشة، فهو طرح الأسئلة وقتما وأينما يبدو ذلك ملائمًا. إنها الطريقة الوحيدة للتعلم، والتطور، ولتقوية الرغبة فى نشر ذلك فى جميع أجزاء المؤسسة. ومن وقت لآخر، يتعرض كل منا لواحد على الأقل من هذه المفاهيم المسبقة:

- أنت تعرف بالفعل الإجابة، لذا، ليس من الضرورى طرح السؤال.
- سأبدو أحمق عند طرح السؤال.
- شخص آخر سيطرح السؤال.
- سأنتظر حتى يبدو الوقت ملائمًا.
- سيحدث سؤالى فوضى.

٦. هل لديك أسئلة معتادة؟

هذا هو أكثر الأخطاء التى لاحظتها شيوعًا بين كل المديرين. بل إننى أصنف نفسى من بين المتسمين بهذه الصفة. فالعادات من الصعب إدراكها، ومن الأصعب تغييرها. ومن غير المحتمل أن يستطيع المدراء المخضرمون، خاصة هؤلاء الذين حققوا نجاحًا كبيرًا فى توظيف أسئلتهم المفضلة، تغيير سلوكهم حتى وإن كانوا على دراية بهذه العادة. فبالنسبة لهم، لا تمثل الأسئلة المعتادة أية مشكلة لأن الشركات المسئولين عن إدارتها تحقق النجاح بشكل مستمر. تأمل هذا السيناريو الواقعى على سبيل المثال:

مشرف لأحد مرءوسيه: سنقابل جاك فى الغد، تذكر أن تحضِّر إجابات لأسئلته المفضلة: أ) ما تكلفة ذلك؟، ب) كم تساوى العشرة فى المائة من هذا الرقم؟، ج) إذا تم خفض الميزانية بهذه النسبة، ما الذى سيتم إلغاؤه؟

لقد كان لدى "جاك" مسار واحد يتبعه وهو "حل العشرة بالمائة". فقد طرح سؤال العشرة بالمائة فى كل برنامج وعلى أى شخص فى كل اجتماع يحضره. كما أنه يطبقه على جميع أقسام الإدارة: الإعلان، والتصنيع، والبحث، والموارد البشرية. وقد استفادت الشركة التى كان يديرها تمامًا من هذه العادة.

إلا أنه نادرًا ما كان يطرح أسئلة جادة عن الجوانب الأخرى الخاصة بعمله. ولقد تسبب تأثره بعاداته فى جعل جميع مناقشاته تنصب فى اتجاه واحد وهو توفير النفقات. علاوة على ذلك، كانت طلبات التمويل تدعم بطلب زيادة عشرة أو حتى عشرين فى المائة، لأن التخفيضات دائمًا ما تكون عشرة فى المائة لكل مرة، وقد كان دائم الرغبة فى توفير بعض النفقات.

كيف تعرف ما إذا كان لديك هذا النوع من الأسئلة الاعتيادية؟ اسأل نفسك، أو من الأفضل أن تسأل الأشخاص الذين يعملون معك. فإذا كان الأشخاص يعرفون مقدمًا الأسئلة التى ستطرحها فى معظم الحالات، فأنت لديك هذه العادة. ولكن هذا لا يعنى أنها عادة سيئة. ولكن ذلك يعنى أنك يمكن أن تصبح أكثر فعالية وستحقق نجاحًا أكبر لشركتك إذا ما أضفت عددًا من الأسئلة الجديدة إلى حقيبة أدواتك.

لقد تعودت أن أطرح السؤال نفسه على أطفالى كل يوم على العشاء: ماذا فعلتم اليوم فى المدرسة؟ وفى أحد الأيام، ثاروا علىَّ فى غضب. فقد اقتنعوا بأننى لست مهتمًا بما يحدث لهم فى المدرسة فى ذلك اليوم أو أى يوم آخر. فأنا عادة ما أتجاهل متابعة ما أخبرونى به فى اليوم السابق. لقد أصلحنا المشكلة، وأنا متأكد من أنهم يومًا ما سيتمنون لو أننى نسيت متابعة ذلك.

هناك علامات أكيدة للأسئلة المعتادة تتضمن ما يلى:

- تستطيع كتابة قائمة بأسئلتك المفضلة دون أى تردد.
- تعانى من قلة متابعتك للمناقشات السابقة.

- دائمًا ما تشعر بالانبهار من مدى استعداد الأشخاص بالإجابة على أسئلتك.
- أحد الأشخاص وضع نسخة من هذه الصفحة على البريد الإلكترونى الخاص بك.

إذا كانت لديك عادة طرح الأسئلة نفسها، يمكنك أن تتجنب ذلك عن طريق السعى إلى الاستمرار فى متابعة المناقشات السابقة، أو طرح الأسئلة من منظور جديد. راجع قائمة الأسئلة الأساسية الموجودة فى الفصل السابق واختر واحدة من الكلمات الاستفهامية التى نادرًا ما تستخدمها أو لا تستخدمها على الإطلاق.

٧. هل تفتقر أسئلتك إلى السياق؟

سياق السؤال هو البيئة العامة التى توفر لكل من السائل والمتلقى فهمًا للتوقعات المصاحبة للسؤال والإجابة.

وأفضل القصص التى سمعتها عن الافتقار للسياق هى إحدى القصص التى حدثت فى البيت الأبيض فى عهد إحدى الإدارات التى لم يمض عليها الكثير. كانت ابنة الرئيس [لا يهم ابنة أى رئيس] قد عادت إلى المنزل من المدرسة وطلبت المساعدة فى حل أحد أسئلة الواجب المدرسى عن أمريكا الجنوبية. يمكننى أن أتخيل كيف دارت القصة.

الابنة: أمى، لقد أخذت هذا السؤال عن أمريكا الجنوبية فى الواجب المدرسى وأحتاج إلى إجابته. هل تعرفين ...؟

السيدة الأولى: لماذا تسألييننى يا عزيزتى؟ فوالدك رئيس الولايات المتحدة الأمريكية، ولابد أنه يعرف الإجابة. اذهبى واسأليه.

بعدها، ومثل الملايين من الأطفال الآخرين، ذهبت الطفلة لتسأل والدها. ففعل والدها مثلما يفعل كل الآباء [الذين لا يعرفون الإجابة عن أسئلة الواجب المدرسى فى مادة الجغرافيا للصف الرابع] - اتصل بوزارة الخارجية. وفى اليوم التالى تلقى عشرات الآلاف من الأوراق فى تقارير تم تسليمها للبيت الأبيض فى شاحنة.

هل تعتقد أن الرئيس قد أوضح لماذا هو مهتم بأى مما يطرحه من أسئلة؟

إذا ما كان الأشخاص يسألون باستمرار عن تفسير للأسئلة التى تطرحها، فإن ذلك يمكن أن يرجع إلى أنك لا توفر لهم السياق الملائم.

تفتقر الأسئلة إلى السياق عندما:

- يسألك المتلقى "ماذا تعنى بذلك؟".
- لا يعرف المتلقى كيفية الإجابة.
- دائمًا ما لا يفهم الأشخاص ما تعنيه بسؤالك.
- يمتلئ بريدك الإلكترونى بالعديد من المعلومات التى لم تطلبها أبدًا [أو تعتقد أنك لم تطلبها] .
- شخص آخر يعيد صياغة سؤالك بقوله: "أعتقد أن هارى يقصد أن يسأل ...." [بالطبع اسمك ليس هارى] .

لابد أن يكون السبب الذى تطرح من أجله سؤالك واضحًا تمامًا لمن تخاطبه كما هو واضح لك.

٨. هل تضع الإجابة داخل السؤال؟

فى بعض الأحيان قد يوفر السؤال الإجابة فى سياقه. وعادة ما يكون هذا هو الهدف، ولكن وضع الإجابة داخل السؤال لا يوصى به إلا فى حالات الأسئلة الإيحائية، وإذا أردت ألا تخرج بشىء جديد من المناقشة. ويطلق على هذا النوع من طرق طرح الأسئلة "وضع الكلمات داخل فم" من تخاطبه.

هناك أشكال متنوعة لهذا الأسلوب، ويعد المثال التالى توضيحًا لمحاولة أحد المديرين أن يضع الإجابات الصحيحة داخل الأسئلة والكلمات الملائمة داخل أفواه فريق العمل. وقد حدث ذلك فى إحدى الشركات التى تعمل فى إنتاج وبيع إحدى الآلات المعقدة عالية التقنية.

فقد وعد مدير الشركة الرئيس التنفيذى – خطأ – بأن المنتج الجديد سيتم طرحه فى السوق قبل نهاية العام، وبدوره، وعد الرئيس التنفيذى مجلس الإدارة بالشىء نفسه. وقد كان هذا المنتج مطلوباً بشكل عاجل لإعطاء دفعة للمبيعات التى كانت تعانى من هبوط حاد.

مدير الشركة شديد التفاؤل: نحن نسير وفقًا لجدول اختبار المنتج واختبار بيتا للعملاء ولم يشتمل الجدول على أى اختبارات أداء أخرى؛ إذن فقد حصلنا على كل البيانات التى خططنا للحصول عليها فى البداية؟ أليس كذلك؟

مدير الإنتاج: نعم، لدينا كل البيانات التى خططنا للحصول عليها من البداية.

مدير الشركة شديد التفاؤل: لقد أخبرنى موردونا أنهم ملتزمون بالموعد المحدد لجميع جوانب الإنتاج. لذا لابد أن تكون المواد الخام على المستوى اللازم لها. أليس لدينا الإمدادات الملائمة لتجميع المنتج؟

مدير عمليات التشغيل: نعم، فالمخزون عند المستوى المخطط له.

مدير المشروع شديد التفاؤل: إذن، جميعكم موافقون على أننا حققنا جميع المعايير الرئيسية؟ أليس كذلك؟

يجدر بنا عند هذه النقطة ملاحظة أن مدير الشركة يطرح أسئلة لا تحتوى فقط على الإجابة، بل لا تحتمل أيضًا وجود إجابات أخرى. فلم يترك مجالاً لتسرب أى حقيقة صغيرة غير معروفة يمكن أن تعوق خططه لطرح المنتج الموعود فى السوق.

مدير المشروع شديد التفاؤل: إذن، فالمنتج الآن جاهز لطرحه تجاريًا؟

مدير الإنتاج [لم تؤثر فيه هذه العبقرية الإدارية]: لا.

مدير الشركة شديد التفاؤل: لا؟ هل تعنى ما تقول؟

مدير الإنتاج: نعم، أعنى ما أقول.

مدير الشركة الذى لم يعد متفائلاً: نحن الآن فى ديسمبر، ولابد من طرح المنتج فى الأسواق مع نهاية هذه السنة المالية. كما أن لدينا طلبات بالفعل تقدر بملايين الدولارات. لقد وعدت الرئيس التنفيذى الذى وعد بدوره مجلس الإدارة. وقد تم الانتهاء من كل شىء، ولا يوجد عائق فى طريق المبيعات. ماذا حدث؟

مدير الإنتاج: [متوقعًا إرساله فى مهمة مبيعات فى بغداد]: إن النموذج الأصلى للمنتج النهائى احترق وأصبح رمادًا. نحن لا نعرف لما حدث ذلك. لذا، حتى نجرى التحقيقات لمعرفة السبب الجذرى، سيظل الأمر معلقًا.

كثيرًا جدًّا ما نطرح أسئلة بإجاباتها، أو نطرحها بطريقة تجعلنا لا نحصل سوى على الإجابة التى نريد، فى حين أن الحقيقة ربما تختلف عما نأمل.

فى هذه الحالة تحديدًا، قام مدير الشركة بمحاولة أخيرة من أجل التأثير على مدير الإنتاج ليبدأ فى البيع" ... *على أية حال، نستطيع القول إننا سننتهى منه هذا العام..*" وينهى العمل اللازم خلال الربع الأول من السنة.

ولكن مدير الإنتاج لم ينخدع بهذه الحيلة، ورفض ما قاله مدير الشركة. وبفضل تضافر جميع الجهود، تم حل مشكلة المنتج وتم طرحه فى السوق بنجاح، كما تمت مكافأة المديرين فى النهاية بحصولهم على ترقيات.

إن وضع الإجابات داخل الأسئلة، أو الكلمات داخل أفواه الآخرين، من السلوكيات التى من الأفضل أن تترك لقاعة المحكمة. استمع إلى الأسئلة المطروحة لملاحظة مثل هذه العلامات:

- دائمًا ما يجيبك الآخرون بالإجابة نفسها التى تبحث عنها.
- تكرار الكلمات الموجودة فى السؤال مرة أخرى فى الإجابة.
- إتباع السؤال الأساسى بسؤال ثان: أليس كذلك؟ حقًّا؟ لا؟

ما لم تكن تتعلم درسًا تعليميًّا من خلال تكرار إجابة معينة، يكون من الأفضل عادة أن تطرح المزيد من الأسئلة ذات النهايات المفتوحة. ربما لن تسمع ما تريد، ولكن من المحتمل أن تسمع ما تحتاج إليه.

٩. ادعاء تواضع الشأن: "أنا مجرد محام ريفى..."

يوضع هذا التمهيد للسؤال، الذى ينطق بأسلوب عرضى تلقائى يكون وسيلة لمحو الذات وإبعاد الأنظار، من خلال إبراز تواضع شأن السائل. وقد ينظر إليه أيضًا على أنه وسيلة للخداع.

أعرف مديرًا يستخدم شكلاً مختلفًا من هذا الأسلوب. فقد كان التمهيد الذى يستخدمه هو ادعاءه أنه طفل قروى من تينيسى. وكان يستخدم هذا التمهيد كثيرًا حتى أنه صار إشارة إلى أن سؤالاً "صعبًا" قادم فى الطريق.

المدير: ساعدنى فى فهم ذلك، فأنا مجرد طفل قروى من تينيسى. كيف يمكن أن تكون أسعار الصرف هى المسئولة عن انخفاض عوائدنا فى اليابان، سواء فى حالة ارتفاع أو انخفاض الدولار أمام الين؟ هل تستطيع تفسير ذلك لى؟

ويبدو أن جذور هذا النوع من أسلوب تقليل الشأن الشخصى ترجع إلى جلسات الاستماع التى عقدت للتحقيق فى فضيحة ووترجيت والتى عرضت على التلفاز. كان "سام إرفين" هو المحامى العام الأول فى التحقيقات أثناء الجلسات المصورة التى عقدت لتبين دور الرئيس "نيكسون" - الرئيس الأمريكى آنذاك - فى عملية الاقتحام والتجسس التى حدثت لمقر الحزب الديموقراطى فى فندق ووترجيت.

فكان السيد "إرفين" يبدأ العديد من أسئلته المستبصرة والمعقدة والمهمة بتصريحه الدائم: "أنا مجرد محام ريفى". ترى ما الذى يشير إليه ذلك؟

لقد أراد أن تكون إجابات أسئلته بلغة سهلة وبسيطة يستطيع حتى محام ريفى بسيط فهمها. كما أنه كان ينصِّب الطرف الآخر كأشخاص مقابلين له من حيث المكانة - فهم أهل المدن الكبيرة البارعون الذين يجيدون التحدث بإيقاع سريع.

إن أخطر العقول التى قابلتها فى حياتى كانت لمحامى الريف. فهم مثل أطباء الريف، يريدون معرفة كل شىء عن كل شىء فقط ليكونوا مستعدين للتعامل مع أى شخص يتردد عليهم.

لم يكن "سام إرفين" بالمسكين أو من سكان الأقاليم. فقد أنهى تعليمه فى جامعة هارفارد وكان له دخل رائع من العمل فى واشنطن، كما كانت تعليقاته رائعة للغاية. ومازال هناك عدد من المواقع الإلكترونية المختلفة التى تعرض حديثه فى التسجيلات الخاصة بجلسات تحقيق ووترجيت.[1]

إن استخدام هذه الطريقة فى طرح الأسئلة بشكل متكرر يثير الإحباط. وفيما يلى بعض الإشارات الدالة على استخدام هذه الطريقة:

- يعرف الجميع المكان الذى ينتمى إليه السائل.
- يستطيع الموظفون تكرار الجملة الافتتاحية للتمهيد الذى يستخدمه المدير حرفيًّا.

- عادة ما يسبق السؤال بملحوظة تحدد مكانة أو صفة لجميع الأشخاص الآخرين المتواجدين بالمكان (حسنًا، أيها الرفاق الحكماء، هيا نبدأ).
- يستخدم السائل أسلوب "نحن وهم"، وهذه إحدى خدع هذه الطريقة. (لماذا يعتقد العاملون بالمناوبة الليلية دائمًا أننا قاسون؟)

أعرف أحد مديرى خدمة العملاء الذى كان يستخدم أسلوب المقارنة بين مناوبة الليل ومناوبة النهار من أجل تحسين أداء فريق عمله – أصحاب المناوبة الليلية. فقد سمع رئيس رئيسه يمتدح طاقم عامل مناوبة النهار، حتى أنه نسب بعض الفضل لنفسه فى تأسيس قاعدة هائلة من العملاء الراضين عن الخدمة، مما دفعه لأن يقول: "ولكنك تعلم كم هو شاق أن تجعل طاقم عمل الليل يعمل بالمستوى نفسه...". حقًّا إنها طريقة مؤسفة لخفض الآمال والتوقعات وفى الوقت نفسه تقليل مكانة "مدير مناوبة العمل الليلية". كما أن ذلك يعطى انطباعًا عن موقف الشركة تجاه العملاء الذين يتصلون ليلاً.

كانت الشركة تفكر فى نقل فريق المناوبات الليلية والإجازات الأسبوعية إلى موقع جغرافى آخر من أجل توفير الأموال، و"دعم" أداء أفضل من خلال التهديد بفقدان وظائفهم، إذا لزم الأمر، فلا يرغب أى عميل فى سماع مهارات لغوية ضعيفة على الطرف الآخر من الهاتف عندما يتصل بخدمة العملاء من أجل البحث عن مساعدة.

لذا، فقد بدأ مدير مناوبة الليل فى استخدام تمهيد لأسئلته عندما يخاطب طاقم العمل: "ماذا يمثل طاقم عمل مناوبة النهار لبقية العالم؟".

كان يستخدم هذا التمهيد كلما بدأ طرح الأسئلة، وقد رسخ ذلك فى أذهان فريق العمل الإحساس بأهمية عملهم، من خلال سؤال بسيط للغاية [لا يحتاج حتى إلى إجابة لفظية]. فبالنسبة له لم تكن هناك مناوبة ليل ومناوبة نهار. [٢]

يعد تمهيد السؤال ذا قيمة عظيمة عند استخدامه للمرة الأولى. ولكن عادة ما يكون الطريق المباشر هو الأفضل. فاطرح أسئلة مباشرة بلغة سهلة.

١٠ . تضخيم الشأن:
عندما يصبح السائل فجأة أكبر من حجمه

يعد هذا الأسلوب مطابقًا للأسلوب السابق. فعندما يستخدم المدير هذا الأسلوب، فإنه يحاول خلق وضع أكبر وأكثر أهمية لذاته على عكس ما يتصوره الأشخاص الحاضرون، وذلك من خلال اتخاذ وضعية معينة، كما يعد طريقة يستخدمها الفرد للتأكيد على سيطرته أو اكتساب نفوذ أو تأثير.

يضخم الفرد من شأنه عن طريق نفخ صدره مجازيًّا، وهو يفعل ذلك وكأنه يريد أن يظهر صدره الملىء بالميداليات [بالضبط كما نرى رجال الجيش المخضرمين المثقلين بالأوسمة والنياشين]. ويتضمن هذا الأسلوب إثارة الخوف. فهو إحدى الطرق التى تجعل كل شخص آخر فى الحجرة مدركًا للشخص الذى يملك زمام الأمور. تأمل معى هذا المشهد.

اجتمع خمسة عشر شخصًا فى أحد اجتماعات التخطيط التى أدارها مدير التسويق. وقد أعدت المناقشة للتركيز على إستراتيجية السوق. وكان الهدف من هذا التجمع إيجاد طريقة لتوسيع العمل فى سوق بطيئة النمو. وفى هذا الاجتماع، تم تمثيل جميع مستويات الشركات، بدءًا من الفنيين وحتى نائب رئيس مجلس الإدارة الجديد.

كان هذا هو الاجتماع الأول الذى يحضره نائب الرئيس ذاك فى تلك المؤسسة، كما كانت المرة الأولى التى يقابله فيها أى من العاملين بشكل شخصى. إلا أن سمعته المعروفة بالغرور والغطرسة قد سبقت وصوله.

كان أحد الحوائط الداخلية لقاعة الاجتماعات الكبيرة مصنوعًا من الزجاج من الأرضية وحتى السقف. لذا، كان كل شىء فى الحجرة مرئيًّا تمامًا لجميع العاملين الموجودين فى فناء كبير داخل منطقة العمل.

وفيما يخص موضوعنا، ينبغى أن نعرف أن هذه الشركة تعمل فى إنتاج وتسويق وبيع نوعية معينة من الألبان غير المسببة للحساسية إلى المدارس.

مدير التسويق [مبتسمًا]: كما ترى على شريحة العرض الأولى، فقد قمنا بتقسيم السوق إلى مدارس كبيرة، ومدارس متوسطة، ومدارس صغيرة.

نائب رئيس مجلس الإدارة [مبتسمًا أيضًا]: هل تعنى أن هذه المدارس لديها كافيتريات تشترى الألبان بكميات منخفضة ومتوسطة وعالية؟

مدير التسويق: هناك علاقة مباشرة بين حجم المدرسة وكمية الألبان التى يتم شراؤها.

نائب رئيس مجلس الإدارة: ألا توجد استثناءات؟

مدير التسويق [الذى لم يعد مبتسمًا]: هناك بعض الاستثناءات بالطبع. فبعض المدارس تشترى كميات من اللبن أكبر أو أصغر من حجمها.

نائب رئيس مجلس الإدارة: حسنًا، إذن من الممكن أن تكون هناك مدرسة صغيرة بها كافيتريا تشترى كمية من اللبن، دعنا نقل متوسطة؟

مدير التسويق: نعم أعتقد ذلك. والآن فى شريحة العرض القادمة، نجد أن المدارس الصغيرة...

نائب رئيس مجلس الإدارة [لا يزال مبتسمًا – ابتسامة عريضة فى الواقع]: عذرًا، ولكنك قلت إن المدارس لديها نسب استهلاك منخفضة ومتوسطة وعالية. كما قلت أيضًا إن بعض هذه المدارس قد يكون بها كافيتريات تشترى كميات من اللبن أكبر أو أصغر مما يظهر من حجم المدرسة. هل هذه المدارس بها لافتات أمامية تقول " يوجد بالداخل "كافيتريا داخلية تشترى كميات كبيرة من اللبن"؟

مدير التسويق[ووجهه يحمل تعبيرًا أقرب إلى عدم التصديق]: لا، ليس هذا هو المقصود.

نائب رئيس مجلس الإدراة [بابتسامة عريضة]: بل هذا هو المقصودة؟ لماذا قمت بتقسيم السوق وفقًا لحجم المدرسة بينما أنت تعنى حجم استهلاك كافيتريا المدرسة؟

مدير التسويق: لأن هذا ما يبدو منطقيًّا اعتمادًا على معرفتنا بالسوق. والآن على شريحة العرض الثالثة، تشير حاجات المدارس متوسطة الحجم إلى أن ....

نائب رئيس مجلس الإدارة [ضاحكًا باستهزاء عند هذه النقطة من الحوار]: لماذا تشير هذه الشريحة إلى المدارس متوسطة الحجم على الرغم من أنك تقصد الكافيتريات متوسطة الاستهلاك؟

عند هذه النقطة من الحوار، ألقى مدير التسويق بمؤشر العرض على الحائط، ثم ألقى بعض الملاحظات الخاصة ببعض أنواع حيوانات الحظيرة وكيفية تقسيمها ومن أى مكان بالسوق يستطيع نائب رئيس مجلس الإدارة شراءها.

لقد جذب مدير التسويق انتباه العاملين الذين يتابعون هذه المناقشة من أماكنهم خارج الجدار الزجاجى، وذلك عن طريق كثرة التلويح بالذراع المصحوب بإشارات اليد. وقد انتقلت أنباء هذا العرض إلى جميع أفراد الشركة فى مثل سرعة الضوء، وذلك بفضل شبكة الألياف البصرية التى تغطى جميع أنحاء الشركة.

من خلال الأسلوب السقراطى للسؤال والإجابة، استطاع نائب رئيس مجلس الإدارة أن يحقق العديد من الأهداف: تأكيد سيطرته على الموقف، إظهار قدراته الذاتية على الملاحظة الذكية، وجعل جميع العاملين يدركون أهمية التأكد من صحة الأمور قبل عرضها عليه. وأخيرًا، لقد كان قادرًا على إبراز أقل ما يجب توافره من صفات فى شخصية قيادية يفترض أنها رائعة. إنه الاستخدام المحض وغير الضرورى لهذا الأسلوب.

لقد كان نائب رئيس مجلس الإدراة ذكيًا، كما أنه تأكد من جعل من حوله يعرفون أنه أحد أعضاء جمعية منسا، هذه الجمعية التى تضم الأشخاص العباقرة الذين يحققون أرقامًا أعلى مما هو محدد فى أحد الاختبارات الموحدة لقياس حاصل الذكا. ولكنه كان يمثل خطرًا أيضًا على الشركة التى التحق بها. صحيح أنه ليس مسئولاً عن أداء شركة كاملة، سواء كان جيدًا أم سيئًا، ولكن من الصعب أن نتجاهل الدليل فى هذه الحالة. لقد بدأت عوائد ومكاسب الشركة فى الهبوط – مصادفة – بعد فترة قصيرة من وصول هذا الرئيس التنفيذى واستمرت كذلك حتى ترك الشركة.

ولقد تناولت الأسلوب السقراطى فى الإدارة فى أحد الفصول اللاحقة. وعلى الرغم من أننى من المناصرين له، فإن له بعض العيوب، كما أشرت من قبل.

وتتضمن الإشارات الدالة على استخدام هذا الأسلوب ما يلى:

- يضع السؤال زمام الأمور بوضوح فى يد السائل، بشكل غير ضرورى.
- تتضمن الأسئلة معايير نوعية للاعتداد بالنفس [على سبيل المثال: "عندما كنت أتحدث إلى الرئيس حول..."]

- يتم إقحام الصفات الدالة على الأهمية والثقة بالنفس داخل المناقشة، مثل ذكر أرقامهم التى حصلوا عليها فى اختبار القدرات المؤهل للجامعة، وعضوية جمعية منسا، وحجم استثماراتهم المالية فى البورصة، ومن قابلوه على العشاء الليلة الماضية، وهكذا.
- يشرح السائل الإجابات مرة أخرى لأصحابها، على سبيل المثال: "دعنى أخبرك ماذا تقصد ....".
- يرتدى المديرون الميداليات أو الأوسمة التى يحصلون عليها من الجمعيات والمؤسسات الفخرية.

يعد أسلوب تضخيم الشأن أسلوبًا لإظهار النفوذ والقوة غير المبرر، والذى لا تستطيع الشركات تحمل تبعاته. فإذا كان ضروريًّا إظهار المعرفة، أو القدرة على التفكير، أو الحاجة لعمل إصلاحات، فعليك أن تطرح أسئلة تقود المتلقين للوصول إلى استنتاجات مناسبة بأنفسهم. فالموظفون يحترمون المديرين الذين يستطيعون إخراج أفضل ما لديهم. ولكن كن مدركًا أن هذا الاحترام لا يعنى بالضرورة أن يحبوهم.

لابد أن يقرر المدير أولى أولوياته، ولكن قليلين هم من يحبون المدير الذى يستخدم أسلوب تضخيم الشأن باستمرار.

١١ . ماالمقصود بالسؤال "العارض"؟

يمكن أن يتعامل المديرون مع مؤسساتهم بشكل غير رسمى، أو تكون علاقاتهم مع مؤسساتهم، أكثر رسمية أو تكون فى مستوى وسط بين هذين المستويين. والأسئلة بصرف النظر عن أسلوبها، دائمًا ما تطرح داخل سياق العمل.

وسواء أكان السؤال عرضيًّا أم لا، فإن ذلك يعتمد على كيفية إدراك الشخص الذى تسأله للسؤال. فالشخص المتلقى هو الذى يحدد طبيعة السؤال، وليس السائل. والتصرف بشكل تلقائى لا يجعل السؤال تلقائيًّا.

والنصيحة التى أقدمها لأى شخص فى مجال العمل اليوم هى أنه لا يوجد ما يعرف بالسؤال العارض، خاصة الأسئلة المكتوبة أو المرسلة عن طريق البريد الإلكترونى. فمع توافر إمكانية

تسجيل الرسائل الإلكترونية فى "الملف الدائم"، صار بالإمكان الاحتفاظ بأى سؤال، سواء أكان عرضيًا أم لا، لتفاجأ فى المستقبل بأنك تقاضى من أجل هذا السؤال.

إن أسئلة مثل: "إد، هل تعتقد فعلاً أن هذه المواد ستقتل جميع الأسماك الموجودة فى المحيط؟" لا تمثل أسئلة عارضة، كما أنها ستعود لتؤثر بالسلب عليك وعلى عملك وربما على البشرية بأكملها.

إذا كنت هذا الشخص الذى يدير بالتنقل هنا وهناك، فربما تستخدم هذا النوع من الأسئلة دون أن يؤثر عليك بالسلب طالما أنها جزء من أسلوبك الروتينى فى الإدارة. ولكن إذا لم تكن ميالاً إلى التعاملات المنبسطة أو التحدث بشكل تلقائى مع موظفيك، فتجنب التورط فى مثل هذا النشاط.

بينما كنت أتصفح شاشة الكمبيوتر ذات صباح فى بداية عملى بمجال التسويق، ظهر نائب رئيس مجلس الإدارة لشئون التسويق عند مدخل الحجرة وكأنه ظهر من العدم. وكان ذلك مشكلة – بل مشكلة كبيرة.

فها هنا يقف أمامى ذلك الرجل الذى كان يترك مكتبه فقط ليحضر الاجتماعات التى يتسلم دعوة رسمية مطبوعة لها قبل موعدها بعشرة أسابيع. لم تكن لديه أية شفقة عندما يقدم إليه عرض من أى نوع – خطط، حملات إعلانية، أو حتى مجرد مذكرات بسيطة. كان يفحص ويمحص كل ورقة أو عرض أو مشكلة تثار أمامه. كان هدفه الأساسى هو أن يصل إلى ما بداخلك. لذا، عندما رأيته عند مدخل الحجرة، شحب وجهى وشعرت بأن جميع منافذ الهواء قد أغلقت بعنف.

نائب رئيس مجلس الإدارة: أحتاج إلى مائة ألف زيادة. فكما فهمت، كل ما علىَّ فعله هو أن آتى لأراك، أليس كذلك؟ [لقد كان يحاول نقل ذلك بسلوك تلقائى ساخر].

أنا [بعد أن أفقت من صدمة رؤيته عند الباب]: لا أفهم.

كان يقف فقط مبتسمًا عند مدخل الحجرة. وهو عادة ما يفعل ذلك فى الاجتماعات: يطرح سؤالاً خارج السياق تمامًا وينتظر ظهور آثار الارتباك على الحاضرين. حتى عندما يقول شخص إنه لا يفهم ما يقصده، فإنه يجلس بعيدًا ويأمره قائلاً "فكر فى الأمر. سأجلس

هنا وأنتظر. لديَّ اليوم كله". وفى هذا الموقف، قبعت فى مكانى، ووقف هو أيضًا فى مكانه مبتسمًا ومحدقًا إليَّ من مدخل الباب.

أخيرًا، وبعد فترة طويلة من الصمت مرت عليَّ وكأنها عامان.

أنا: أوه، هل تقصد لجنة تمويل الأبحاث التى تم ضمى إليها؟ [كانت وظيفة هذه اللجنة، التى أنشئت بأمر من الرئيس التنفيذى، هى أن تمول الأفكار المبتكرة الجديدة لتطوير التكنولوجيا، تلك الأفكار التى قد لا تجذب انتباه إدارة البحث إلا أنها من الممكن أن تمثل قيمة ما بالنسبة للأسواق الخاصة بنا].

نائب رئيس مجلس الإدارة: نعم، لقد سمعت أن علماءنا يستطيعون الاتصال بك وطلب الأموال. هل هذا صحيح؟

أنا: [وقد توصلت الآن إلى أن الهدف من هذه الزيارة هو نقلى إلى فرع شركتنا فى ناميبيا والتى كانت تخضع لحرب أهلية فى ذلك الوقت] هل تعتقد أن هذه اللجنة تمثل فكرة سيئة؟

نائب رئيس مجلس الإدارة: أعتقد أن كل شخص فى شركتى لابد أن يفكر فى مصلحة شركتى طوال النهار وطوال الليل وفى الإجازات الأسبوعية وعندما يذهب للتمشية على الشاطئ، وحتى عندما يخرج ليلقى القمامة.

أنا: هل تريدنى أن أترك هذه اللجنة؟ فقط قل ذلك وسأستقيل منها فورًا.

نائب الرئيس: لم أقل ذلك، ولكننى اعتقدت فقط أننى فى حاجة إلى المرور عليك من حين لآخر حتى أتابع ما تفعله فى مهمتك الجديدة.

أنا: الأمور تسير على ما يرام.

بعد ذلك، اختفى من أمامى. لقد كان ذلك مثالاً رائعًا على الأسئلة غير العارضة المتخفية فى صورة تفاعل عارض. لم يكن الغرض من زيارته خفيًّا. فقد كان يذكرنى بأنه المسئول الأول بغض النظر عن المهمة التى أسندها إليَّ الرئيس التنفيذى. لم يكن أداؤه الهادئ مقنعًا بالنسبة لى. فطرح الأسئلة العارضة كان من الأساليب البعيدة تمامًا عن شخصيته. ولم يكن هناك أى شخص فى الشركة ليقبل منه أى سؤال باعتباره سؤالاً عارضًا وذلك لسببين: أسلوبه ومستواه.

تظهر الأسئلة العارضة /غير العارضة عندما:

- يطرح سؤال خاص بالعمل فى سياق غير رسمى.
- يطرح سؤال غير رسمى فى موقف رسمى.
- يتم طرح الأسئلة التى "تنقل رسالة ما" فى أى موقف كنوع من التعليقات الارتجالية غير المتعمدة.

إن المديرين على كل المستويات يحرمون، بحكم مكانتهم، من فرصة طرح الأسئلة العارضة الحقيقية على موظفيهم أو أى شخص أقل منهم مستوى فى المؤسسة. عليك دائمًا أن ترى أسئلتك بأعين من يجيبونك.

١٢. هل تتحدث "لغة اصطلاحية"؟

تضع جميع الشركات أساليب مختصرة للتواصل. حتى أن هذه الأساليب تصبح لهجات محلية داخل هذه الشركات – أى لغة خاصة قاصرة على شركة أو صناعة معينة. وطالما أن كل شخص يعرف معانى الكلمات والعبارات والاختصارات المستخدمة، فلن تكون هناك مشاكل كبيرة على نطاق التواصل الداخلى للشركة أو المؤسسة. ولكن عادة ما تؤدى الكلمات الاصطلاحية إلى سوء فهم وعدم ثقة ومن الممكن أن تشوش على المعنى. كما يمكن أن تؤدى اللغة الاصطلاحية أيضًا إلى إعاقة تقدم الشركة.

الشركات المعتمدة على كلام واضح وصريح فى التعامل تفوق فى أدائها الشركات غير الواضحة فى مصطلحاتها.[٣]

لقد قامت شركة ديلويت تاتش، وهى إحدى شركات الاستشارات المعروفة، بعمل دراسة على استخدام اللغة الاصطلاحية وتوصلوا إلى النتيجة المذكورة هنا. بل إنهم قاموا بإنشاء برنامج يعرف بـ "بالفايتر" والذى يقوم بقراءة المستندات وتصنيف الكم الهائل من البيانات التى تحتويها. وعلى الرغم من أن التركيز فى هذه الدراسة كان على المستندات العامة، فإنها فكرة جيدة أيضًا للقضاء على اللغة الاصطلاحية داخليًا.

هناك بعض الكلمات التى تمثل أنواعًا من اللغة الاصطلاحية المستخدمة فى العديد من الشركات. فاستخدام كلمات مثل التآزر، وإعادة تحديد الأهداف، وإستراتيجيات المراقبة ينقصها بعض الوضوح. وإليك فيما يلى واحدًا من أغرب الأمثلة التى استطعت العثور عليها والدالة على استخدام اللغة الاصطلاحية.

المدير [متسائلاً عن إحدى خطط العمل]: هل يجعلك ذلك تشعر بالإثارة والانتعاش؟

هذه العبارة تعد استشهادًا مباشرًا. لست أمزح، ومما يزيد الأمر غرابة ودهشة، أن العاملين لديه فى الشركة يعرفون ما المقصود *بالإثارة والانتعاش*، عندما يتعلق الأمر بالتقارير المالية. لقد كان هذا التعبير شائعًا للغاية، حيث كان يستخدم على نطاق واسع فى جميع أجزاء المؤسسة. وكان يستخدم بشكل حاد عند الانتهاء من إعداد التوقعات المالية والتخطيط الإستراتيجى.

ولكن كيف يتم التعامل مع الأفراد الجدد من الموظفين، والموردين، والعملاء، ومسئولى الحكومة، الذين ليس لديهم أية فكرة عما يعنيه هذا التعبير؟ فهذا التعبير فى حاجة إلى تفسير، ولكن كم من التفسيرات يمكن وضعها لتعبير *الإثارة والانتعاش*؟

لقد كانت الشركة منتعشة بالفعل، بالنظر إلى المكاسب الكبيرة التى حققتها لسنة واحدة فقط بعدما سمعت هذا التعليق. لم يكن تعبير الإثارة والانتعاش هو الذى يعتمد عليه العمل فى المؤسسة، إنما النتائج النهائية المثيرة للإحباط. لقد تم بيع الشركة فى النهاية. وانتقل هذا المدير ليصبح رئيسًا تنفيذيًّا لشركة أصغر حجمًا، وقد نجح هو والشركة فى التعامل معًا. ليست لدىَّ أية فكرة عما إذا كان قد استمر فى استخدام تعبيره السابق أم لا. أعتقد أنه فعل. ولكن ربما يكون قد تعلم من الدرس الذى لقنه إياه منصبه السابق أنه مهما كان ما تشعر به من إثارة، من الأفضل لك ألا تحقق نتائج مثيرة للإحباط حتى لا تشعر بالإحراج.

والإشارات الدالة على اللغة الاصطلاحية تتضمن ما يلى:

- هل يستغرق الأشخاص الجدد وقتًا كبيرًا لفهم ما تقول؟
- إضافة كلمة إعادة لبعض الكلمات مثل: تحديد الأهداف، تخطيط، نظر.
- استخدام كلمات بسيطة تتطلب تفسيرات مطولة.

- استخدام عبارات فخمة تبدو مكتوبة من قبل رجال السياسة.

إن استخدام لغة سهلة وواضحة هو الأسلوب الأمثل لإدارة الشركات. فالهدف من السؤال هو أن يفهمه المستمع بشكل واضح يمكنه من الحصول على إجابة واضحة بنفس القدر.

١٣ . التجاهل: إذا أغلقت عينى، هل سيختفى الفيل الموجود فى الحجرة؟

فى كثير من الظروف، يتم تجاهل طرح السؤال الضرورى طرحه. والإشارات الدالة على هذا السلوك يمكن ملاحظتها فى جميع أنحاء عالم الأعمال.

عندما يضيع سؤال واضح دون طرحه، فهذا يعنى أن هناك شخصًا يتملص من المسئولية. وعندما يقول المدير، خاصة الرئيس التنفيذى "لا أعرف" فى إجابة عن سؤال صعب بشأن العمل، فقد تكون هذه هى الحقيقة، ولكنها حقيقة مغلفة بالخداع [إما عن قصد أو دون قصد].

فالمدير الذى يدعى أنه غير مدرك للأفعال المتعمدة فى مؤسسته، لا يطرح قدرًا كافيًا من الأسئلة. أو الأسوأ من ذلك، يتجنب طرح الأسئلة المهمة.

فى بعض الحالات، يضع المدير الفيل فى الحجرة. وهذا بالطبع تعبير اصطلاحى - أعنى به أن هناك مشكلة كبيرة، بل كبيرة للغاية حتى أن الجميع يدركونها، ولكن لا أحد ينوى قول أو فعل أى شىء بشأنها. بعض الشركات تسمى ذلك وضع وحيد القرن على الطاولة - نفس الفكرة. فالحيوانات الكبيرة ترعى حيث تريد؛ لابد أنك فهمت الفكرة.

أعرف مديرًا تنفيذيًا رفض تمامًا السماح لأى من موظفيه أن يقدم له توقعًا لمكاسب أقل حتى بدولار واحد من مكاسب العام الماضى. وهو بذلك لم يسمح فقط بعدم تقديم أى عروض أقل، بل إنه لم يسمح أيضًا بطرح أى أسئلة قد توحى بإمكانية انخفاض أداء السنة الحالية عن السنة الماضية.

المدير التنفيذى المغرور: إذا كنتم هنا لتخبرونى أنكم غير قادرين على تحقيق نفس أرباح العام الماضى على الأقل، فسوف أجد شخصًا آخر يقوم بهذه المهمة.

وقد كان يعنى ما يقول. ولم يذكر أى شخص استحالة تحقيق توقعات المكاسب هذه نظرًا لموقفه. وبعد تحقيق النجاح لبضع سنوات، ترك الحظ محالفته. لقد تحولت مشكلة انخفاض المكاسب من مجرد فيل إلى ماموث الضخم، وانهارت الشركة بشكل لم يتوقعه أحد.

فى إحدى ليالى يناير العاصفة، توقف فريق الإدارة الخاص به - دون أن يكون معهم - عند أحد الفنادق الصغيرة بسبب عاصفة ثلجية. وقد ساعد الدفء المنبعث من المدفأة الموجودة بالحجرة، إلى جانب بعض المشروبات الساخنة اللذيذة، على استرخاء أفراد الفريق حتى أنهم صاروا مستعدين لمناقشة المشكلة العسيرة: نقص المكاسب. لذا، عقدوا اجتماعًا.

كانوا يعرفون أن الجهد المبذول لتحقيق مكاسب السنة الماضية كان ناجحًا. ولم يناقش أحد كيف تم ذلك. فقد حدث، ولكن بنتائج غير متوقعة.

نائب الرئيس للتسويق: كيف استطعنا توقع ذلك؟ هل بعنا كل هذا الكم فى ديسمبر؟

نائب الرئيس للمبيعات: ليس لدىَّ أية فكرة. لقد حصلنا على عدد قليل جدًّا من العملاء الجدد فى نهاية هذا العام. فمعظم عملائنا اشتروا المنتج بعقود طويلة الأجل من أجل الحصول على سعر أفضل. إذن من أين جاءت العوائد؟

نائب الرئيس للشئون المالية: أعتقد أننى أستطيع الإجابة عن ذلك. لقد كنا جميعًا نخضع لأوامر الوفاء بالتوقعات — وإلا لوجدنا أنفسنا نبحث عن وظائف جديدة. ورأيت أن ديسمبر لن يكون كافيًا. لذا، اعتقدت أننى أستطيع المساعدة.

الجميع: كيف؟

المدير المالى: نرسل لعملائنا فواتير عند الشحن، على أن يتم تحصيل هذه الفواتير بمجرد وضع الشحنة على السفينة، ثم يتم تضمين العوائد من هذه الفاتورة فى الحال ضمن إيرادات الشهر الحالى كمبيعات.

مدير التسويق: كم بلغ حجم ما وضعته فى مخازن الشحن بالضبط؟

المدير المالى: لقد قدرنا أنه ما يوازى شحنات تستغرق ثمانية أسابيع لشحنها، ولكننا سجلناها ١٢ أسبوعًا، فقط لنكون فى مأمن.

مدير المبيعات: ألدينا مخازن شحن تستوعب كل هذا الكم؟

ذلك يعنى أن الشركة قد بدأت العام الجديد بوضع ثلاثة شهور من العوائد والمكاسب فى حساب السنة الماضية. وعلى الرغم من أن هذه المجموعة قد عملت كفريق، فقد كانوا ممنوعين، بأوامر من المدير التنفيذى، من إدراك المشكلة - انخفاض العوائد. ولكنهم، كانوا يعرفون جميعًا أن حوافزهم الأساسية وأى علاوات أو ترقيات تعتمد على تحقيق التوقعات.

يمكنك أن تخمن ما حدث. نتيجة لأوامر الإدارة، تحولت الشركة من تحقيق مكاسب بعشرات الملايين فى العام الواحد إلى تحقيق خسائر بعشرات الملايين فى العام التالى - كل ذلك دون خسارة نقطة واحدة من حصتهم فى السوق. وفى النهاية تم بيع الشركة لإحدى الشركات المنافسة.

تظهر الأفيال فى الحجرة عندما:

- توجد موضوعات شائكة وخطيرة لا يمكن مناقشتها.
- يتم وضع خطوط حمراء تحرم طرح بعض الأسئلة.
- يصير الحديث عما لا يمكن فعله مادة دائمة للضحك والسخرية.
- تحل الغمزات وكثرة "أنت تعلم" محل الأشكال اللفظية للمحادثة.
- تظهر "رائحة" مشكلة فى المكان.

> لابد من طرح الأسئلة عندما تبدو هناك ضرورة لذلك. وعلى الرغم من أنه قد لا يكون من الحكمة أن تخاطر على المستوى الشخصى، ولكن عندما ترى الفيل فى الحجرة، لابد أن تتحرك.

١٤ . اللاسؤال:
الإدارة بطريقة "الحائط"

هل تحدثت من قبل إلى الحائط؟ إنه لا يجيب عن شىء ولا يقر بشىء ولا يستجيب لأى شىء تقوله. بعض المديرين يتصرفون مثل الحوائط الصماء. ومحققو الشرطة يتم تدريبهم

للتحدث مع هؤلاء الأشخاص الذين يتصرفون كالحوائط، ولكن معظم الموظفين فى المؤسسات لا تتاح لهم فرصة تلقى هذا النوع من التدريبات. إن التصرف مثل الحائط هى طريقة يستخدمها بعض المديرين ليظلوا فى وضع محايد. فإذا كنت تدير بطريقة "الحائط"، عليك أن تجد طريقة أخرى.

شركة فى منطقة الغرب الأوسط للمنتجات الزراعية كان لديها مدير يرفض التعليق على أى عرض يستمع إليه، أو أى تقرير أو مناقشة يشارك فيها - أو حتى الأسئلة التى تطرح عليه. فقد كان يخشى أن يلزمه أى إقرار باتخاذ أحد موقفين، إما مؤيد أو معارض. وكان لا يأخذ موقفًا فى أى موضوع إلا بعد أن يستطلع موقف إدارته تجاه هذا الموضوع. وقد كانت فلسفة إدارة الشركة المتبعة فى ذلك الوقت مماثلة للفلسفة القديمة لكرة القدم التى وضعها مدرب فريق ولاية أوهايو الراحل المشهور "وودى هايس".

فقد قال "وودى" إن "هناك ثلاثة أشياء يمكن أن تحدث عندما يلعب لاعب خلف الوسط تمريرة، واثنان من الأشياء الثلاثة سيئان[٤]". وبفضل استخدام هذه الفلسفة، كان "هايس" واحدًا من أفضل المدربين على مر العصور. وعلى الرغم من أنه اكتشف لعبة التمرير فى مرحلة متأخرة من حياته المهنية، فإن العلامة المميزة له فى عالم كرة القدم يشار إليها بـ"ثلاث ياردات وسحابة من الغبار".

وتتمثل نسخة الشركة لهذه الفلسفة فيما يلى "ثلاثة أشياء يمكن أن تحدث إذا اتخذت القرار، جميعها سيئة[٥]". عندما تصبح هذه الفلسفة عادة ملازمة للمدير، فإنه يتحول إلى مراوغ. فقد يجادل فى النقاط الثانوية فى المناقشة، أو يلف ويدور، أو ينتقل من رأى إلى آخر دون أن يتخذ أى التزامات واضحة. أو يظل غير مستجيب، كما حدث مع المدير المذكور سابقًا.

وقد اتخذ هذا النوع من السلوك المراوغ كأسلوب لإدارة التشغيل بين مديرى المستويات الأدنى فى الشركة. أما القرارات، فكان يتم اتخاذها من قبل الإدارة العليا بالشركة.

من المحبط لكثير من الأشخاص العمل دون تلقى أى مردود من مديريهم. فمعظمنا يرغب فى الحصول على نوع من الاستجابة أثناء المناقشة [خاصة عند عرض معلومات أو توصيات].

وغالبًا ما يكون الإقرار هو المطلوب معظم الوقت. حتى وإن كان المدير يقدر صفة الغموض، فإنه من الحكمة فى معظم الظروف أن يطرح بعض الأسئلة فقط ليظهر اهتمامه.

بعد أسبوع من التحاق صديق لى بإحدى الوظائف، طلب منه أن يقدم تقرير مراجعة لمشروعه أمام المدير. بعد أيام من الاستعداد، دخل حجرة اجتماعات صغيرة ينتظره فيها المدير – المدير فقط. وقد بدا ذلك ملائمًا لأنه سيتحدث عن شئون العاملين بالشركة والميزانية والتوقعات. كان هذا المدير معروفًا بأنه غامض ومن الصعب فهمه. كان متحفظًا بشكل عام ونادرًا ما يطرح أى سؤال قد يسمح للآخرين بأن يعرفوا ما يفكر فيه، أو ما إذا كان يفكر من الأساس.

بعد ثلاث دقائق من العرض الذى استمر لمدة نصف ساعة، سقط المدير نائمًا! ولما لم يعرف صديقى ماذا يفعل، فقد استمر.

بمجرد أن أنهى العرض، استيقظ مديره، وشكره، ثم خرج. لا أسئلة، لا تعليق. وكما عرف من نظرائه، فقد كان هذا يحدث بشكل روتينى. فقد كان معروفًا بأنه مدير "اللاتعليق".

بعض المديرين يتجنبون طرح الأسئلة لأنهم لا يرغبون فى إظهار آرائهم، أو لأنهم متشككون فى الطريقة التى قد يتم استقبال السؤال بها. لذا فهم لا يسألون. إن طرح الأسئلة من الإشارات الدالة على أن الوقت المستنزف له قيمة. ودون طرح الأسئلة، لن يطرأ أى تطور ذى قيمة على الأشخاص، أو العمليات، أو المؤسسات.

اطرح أسئلة، حتى وإن كنت تطرحها "فقط من باب التأدب". فهذا يوضح أنك تقدر وقت زملائك – ويجعلهم يدركون أنك تعيرهم انتباهك.

الأسئلةْ المهملة

١٥ . إذا طرحت سؤالاً أحمق، فسأبدو أحمق

إذا لم تطرح السؤال، فسوف تبدو أحمق - بشكل شبه مؤكد - فى النهاية. والطريقة الوحيدة لتحسين مهارات طرح الأسئلة هى أن تستخدم هذه الأسئلة. ففى كثير من الأحيان، يفكر الأشخاص من حولك فى السؤال نفسه ولا يريدون طرحه.

أحد زملائى السابقين من المديرين كان مديرًا حكوميًّا سابقًا وكان يميل لاستخدام الاختصارات فى حديثه. كان من السهل إدراك معنى مثل هذه الاختصارات فى معظم الوقت ولكن فى بعض الأحيان، كان من غير الممكن فهم ما يعنيه.

ذات يوم قررت أن أبدو أحمق أمام رئيسى وزملائى عندما أصابنى أحد الاختصارات بالحيرة فى تفسيره.

الضابط السابق/ المدير: تستلزم خطتنا أن نقود حركة لرفع الأسعار - فلتخطر عملاءنا قبل أن تتاح لمنافسينا الفرصة للقيام بأى رد فعل. هذا هو التفاجؤ بالأحداث.

لم أسمع مطلقًا عن هذا التعبير من قبل، لذا اعتقدت أن الجميع يعرف ما يعنيه. ولكن هذا لم يمنعنى من السؤال. فكما تتذكر، لقد تم فصلى مرة من قبل، لذا، لم أهتم بحدوث ذلك ثانية.

أنا: ماذا يعنى التفاجؤ بالأحداث؟

رئيسى: نعم، ماذا يعنى ذلك؟

الضابط السابق/المدير: تغير الموقف بما يحول الخطط والأفكار المسبقة لتصبح عديمة الجدوى.

لقد تعلمت ثلاثة أشياء من هذا الموقف: أولاً، لم يكن رئيسى فى العمل لديه أدنى فكرة عن هذا التعبير ولكنه لم يرد أن يبدو أحمق. ثانيًا، تعلمت أننى لم أبد أحمق بعد طرح السؤال، بل كنت هكذا قبل طرحه. أخيرًا، تعلمت أحد التعبيرات الأنيقة لاستخدامها كعنوان للعديد من الملفات فى مكتبى.

الأسئلة الحمقاء عادة ما يتم تجاهلها، لذا لابد من طرحها.

١٦. الأسئلة غير المطروحة: إذا كنت بالفعل تعرف الإجابة، فليس من الضرورى أن تطرح السؤال

الأسباب وراء ضرورة تجنب هذا السلوك واضحة، ولكن ليس لكل الأشخاص. ولعل أكثر هذه الأسباب شيوعًا:

- قد تكون على خطأ.
- قد يحتاج الآخرون إلى سماع الإجابة.
- قد يكون من المهم بث الثقة فى الشخص الذى تطرح عليه الأسئلة عن طريق "الحصول على [إجابة واحدة لسؤال صعب] صحيحة".
- طرح سؤال واضح قد يثير إجابة غير واضحة ولكنها ضرورية.

لعل أكثر أداء هزلى شاهدته فى حياتى كان لمدير يطرح السؤال، وبعد طرحه مباشرة يوضح أنه كان يعرف الإجابة بالفعل.

وعندما كان يذكر الإجابة أيضًا، فإنه دائمًا ما يكون مخطئًا. ومن سوء حظه وحظ العاملين معه أنه كان يرفض تقبل أى تصليحات. حتى عندما يجادله فريق العمل، كان يقول دائمًا إنه يرى نفسه على صواب. كان ذلك هو كل ما يهمه.

فى بعض المواقف، لابد أن يدرك المديرون حاجة الآخرين للوصول إلى الاستنتاجات نفسها أو التوصل بأنفسهم لما توصل إليه المديرون بالفعل. إن طرح الأسئلة بهدف مساعدة فرد

أو مجموعة للوصول إلى استنتاجاتهم الخاصة يعد طريقة رائعة لممارسة المسئولية الإدارية من أجل تقوية المؤسسة عن طريق تجنب الميل للتصرف كرمز للسلطة.

فى بعض المؤسسات، قد يحتاج الموظفون الجدد أيضًا إلى فرصة لتنمية ثقتهم فى أنفسهم وذلك عن طريق جعلهم فى الصورة من خلال طرح الأسئلة عليهم. فهم فى حاجة للتدرب على تطوير مهاراتهم فى التفكير بطريقتهم الخاصة. وطرح الأسئلة على الأشخاص للسماح لهم بالتعامل بشكل مباشر مع الأسئلة الصعبة يمثل إحدى الطرق لمساعدتهم على التقدم فى حياتهم المهنية. واستخدام هذا كأسلوب فى الإدارة يمكن أن يؤدى فى بعض الأحيان إلى إجابات غير متوقعة.

فالأمور التى قد يراها المدير واضحة قد لا تكون كذلك بالنسبة للآخرين. والطريقة الوحيدة لاكتشاف ما إذا كان الأمر كذلك أم لا هى أن تطرح الأسئلة، ثم بعد ذلك اسأل نفسك لماذا لم تكن هذه الأمور واضحة بالنسبة لباقى أعضاء المجموعة.

من العادات القديمة التى يبرع فيها المحامون هى تجنب طرح الأسئلة على الشاهد إذا لم يكن المحامى يعرف الإجابة. ولكن ليست كل الممارسات الجيدة المتبعة فى استجواب الشهود تصلح للتطبيق على مستوى العمل.

فلا يجب على المديرين معرفة إجابة السؤال قبل طرحه، وحتى إن كانوا كذلك، فإنه قد يظل جديرًا بأن يطرح.

١٧ . شخص آخر (ذو سلطة أعلى أو خبرة أكبر) سوف يطرح السؤال

إذا كان لديك سؤال، وكان واضحًا بالنسبة لك أنه فى حاجة إلى إجابة، فعليك أن تسأل! فما لم تكن لديك القدرة على قراءة الأفكار، فإنه من المستحيل أن تعرف ما إذا كان هناك شخص آخر يفكر فى السؤال نفسه، أو حتى سوف يفكر فى السؤال نفسه، أم لا.

يهتم مديرو الدرجة الأولى والوسطى بمكانتهم فى الهرم الوظيفى. والعديد من الأسئلة التى يطرحها كبار مديرى المؤسسة تعد أمثلة جيدة على نوعية الأسئلة التى يجب أن يهتم بها

المديرون. لقد سمعت عددًا من مديرى الطبقة الوسطى يعبرون عن رأيهم فى أنهم ليسوا فى موقع يؤهلهم لطرح الأسئلة الصعبة.

وهم يفسرون ذلك بأن رؤساءهم فى العمل هم من يطرح هذه "النوعية من الأسئلة" استنادًا إلى مكانتهم العالية فى الشركة. إن الطريقة التى يجب أن تفكر بها فيما إذا كانت هذه النوعية من الأسئلة الخاصة بالرؤساء يجب طرحها أم لا هى أن تفكر فى هذا السؤال: هل من مصلحة العمل أن أعرف الإجابة عاجلاً أم آجلاً؟

فإذا كنت فى حاجة إلى الإجابة عاجلاً وليس آجلاً، فمن الأفضل أن تحصل عليها كيلا تصبح عقبة. أيضًا يجب أن تضع فى اعتبارك أن السؤال يمكن ألا يطرحه رئيسك فى العمل أبدًا. ماذا إذن؟

إن مصداقية الشخص الذى يطرح السؤال من القضايا الثانوية، ولكنها قضية مهمة. وهى مهمة بشكل خاص فى الشركات التى تقدر الأشخاص المخضرمين فى القتال أو الذين عركتهم الحياة إن جاز التعبير. فالأسئلة التى تتناول موضوعات ذات حساسية أو التى قد يكون ردها مثيرًا للحرج تتطلب من المديرين الشباب أو الأقل أمنًا ألا يطرحوها.

وعلى الرغم من أهميته، هل السؤال مهم بشكل كاف ليسبب الضرر لك أو للآخرين معك؟ أو إذا كان سؤالك لن يتم التعامل معه بشكل جدى فى المكان العام الذى تطرحه فيه كاجتماع على سبيل المثال، فكر فى التواصل الخاص – عن طريق الهاتف أو شخصيًا. أما الرسائل الإلكترونية فعادة ما يساء تفسيرها، لذا يجب تجنبها قدر الإمكان تحت هذه الظروف.

يرتقى الموظفون إلى مناصب ذات مسئولية أعلى، أو نفوذ أكبر أو إلى مواقع القيادة بمرور الوقت. وفى العديد من الحالات، تكون ترقيتهم هذه نتيجة مباشرة للأسئلة التى يطرحونها. فالإجابات مهمة، ولكن الأسئلة تلعب دورًا حيويًا فى ذلك. والأشخاص الذين يطرحون أسئلة جيدة هم الأشخاص الذين تعلموا كيفية طرح أسئلة جيدة.

أحد علماء الأبحاث فى إحدى شركات التكنولوجيا العالية، عادة ما تتم دعوته لحضور اجتماعات مراجعة سير العمل وجلسات التخطيط، والعديد من مناقشات الإدارة. وهو يرى أن معظم هذه الطلبات مضيعة لوقته الثمين. ولكن استهلاك وقته بهذه الطريقة هو الأفضل بالنسبة لمصلحة العمل.

إن آراءه مميزة للغاية، كما أن أسئلته، ذكية، مما جعله يصبح جزءًا لا يتجزأ من عملية الإدارة لهذه الشركة على الرغم من أنه فى الواقع لا يريد أى جزء من الإدارة. إلا أنه يطرح أسئلة لاذعة. وهو يركز تفكيره الثاقب هذا على القضايا والمشاكل التى يراها، غير عابئ بمن سيحرجه أو بالتهديدات التى قد يوجهها للآخرين من خلال أسلوبه اللاذع. إنه يرى أنه لا يمكن أن يخسر. كما يرى أنه كلما سارع بكشف "زيف الجدال"، كما يحب أن يشير إلى المناقشات الإدارية، عاد إلى معمله بسرعة أكبر. لم يكن يعبأ أيضًا بما إذا كان سيتم فصله أم لا، فقد كان يضمن معاشه، اعتمادًا على طول مدة خدمته فى الشركة. لذا، استمر فيما يفعل. والمحصلة النهائية لكل ذلك هى أنه دائمًا ما يفترض وجوده فى كل الاجتماعات، مما يتيح له قضاء فترة كافية من الوقت للاستعداد قبل الاجتماع.

إن الجميع يفوزون فى هذا المكان. فالإدارة تفوز لأنه يتم تقديم أفضل المعلومات. ومسئولو العرض يستفيدون لأنهم سيؤدون واجبهم على أكمل وجه؛ فهم لا يريدون الشعور بالحرج فى جلسة مفتوحة.

لذا فى هذا المثال على الأقل، يعتمد الأشخاص على "الشخص الآخر" لطرح الأسئلة، لأنه فى هذه المؤسسة لديهم "شخص آخر" رسمى.

بعض الأشخاص قد يطرحون السؤال أو لا يطرحونه. فإذا كان العمل فى حاجة إلى المعرفة الآن، فإن الآن هو الوقت المناسب للسؤال. وإذا كانت الظروف غير مواتية، أرجئ السؤال، ولكن تحت أى ظروف لا يجب أن تدع سؤالًا مهمًا دون طرحه.

١٨ . الأسئلة المدخرة: سوف أدَّخر سؤالى لوقت آخر ملائم

لا يوجد وقت أكثر ملاءمة لطرح السؤال من الوقت الذى يطرأ فيه السؤال فى عقلك. وهذا حقيقى حتى وإن كنت تعرف أن الإجابة سوف تؤجل، كما فى البريد الصوتى. إن القاعدة الأساسية التى يجب أن يسير عليها المديرون هى طرح الكثير من الأسئلة فى وقت مبكر.

ولكن الجزء السابق كان ينصح بتأجيل السؤال إذا لم تكن الظروف مواتية. ومن ثم فهى نصيحة متناقضة، وتنطوى على شىء عادة ما يكتشفه جميع المديرين بسرعة عندما يصلون إلى أى منصب إدارى أنه شائع للغاية.

حقًّا، لا يوجد وقت لطرح السؤال مثل الآن- لذا اطرحه الآن، بينما مازلت تستطيع طرحه. وحقًّا أيضًا أنه يمكن تأجيل السؤال ولكن ليس ادخاره.

فادخار السؤال يعنى ضمنيًّا أنه لا توجد حاجة حقيقية لطرح هذا السؤال. فالأسئلة ليست مثل النقود. فهى لا تحقق فوائد من بنك الأسئلة حتى يحين موعد سحبها. ولكن وظيفتها تحقيق عوائد على استثمارها فى أقرب وقت ممكن.

إن النصائح السابقة توضح أن مكالمة هاتفية أو اجتماعًا مباشرًا مع الشخص المتلقى للأسئلة، من أكثر الأمور المرغوب فيها، وذلك إذا كانت الظروف سانحة. فإذا لم تكن، فإن أفضل طريقة بعد ذلك هى استخدام رسائل البريد الإلكترونى أو الرسائل النصية العادية. ويجب أن يتم فعل ذلك فى أقرب وقت ممكن قبل أن تقع أحداث كان يمكن تجنبها إذا تم نقل أهمية طرح السؤال لمتلقيه. جميع الشركات بها محققون. ولكن ليس جميعهم يجلسون مع فرق العمل. فالبعض يكون فى مجالس الإدارة أو فى قسم البحث، ولكنهم ليسوا دائمًا مستعدين لطرح الأسئلة الصعبة حتى لا يضطر الآخرون لذلك.

هناك استثناء آخر لقاعدة "طرح السؤال بمجرد أن يخطر فى عقلك" وهو: أى سؤال يمكن أن يُطرح فى غضب أو بنية الأذى. فهذه الأسئلة لابد من تأجيلها – للأبد. ما نوعية هذه الأسئلة؟

جميعنا يعرفها جيدًا.

"*أى أحمق أنت؟*" أحد أسئلتى المفضلة. لقد شاهدت أحد كبار المديرين التنفيذيين ذات مرة يفجر مثل هذا السؤال فى أحد اجتماعات مراجعة سير العمل. لقد صرخ بهذا السؤال فى وجه مدير من الدرجة المتوسطة. كان المدير قد انتهى لتوه من شرح أنه قام بالتصديق على عقد إنشاء منشأة تصنيع تقدر بمائة مليون دولار دون القيام بأى من الأعمال التمهيدية المعتادة الخاصة بالتأكد من أن العملية الجديدة سوف تنجح بالفعل. فالطبيعى، أن تقوم الشركة ببناء وحدة صناعية تجريبية على نطاق صغير للتأكد من سلامة عملية التشغيل

الجديدة. ولكن هذه المنشآت الصغيرة قد تتكلف ٢٠ مليون دولار، وهى تكلفة كبيرة لشركة ذات هوامش ربح ضعيفة. ولكن قد يتكلف خطأ التغاضى عن بناء الوحدات التجريبية الصغيرة فقدان استثمار بما يقرب من ٢٠٠ مليون دولار.

كانت الإجابة السريعة " *إنها تكلفة عالية للغاية* " . إلا أن هذا "المدير الحكيم" والذى خاطر بأموال الشركة عن طريق بناء مصنع باستخدام عملية غير مختبرة قد تمت ترقيته لاحقًا ليصبح نائبًا لرئيس مجلس الإدارة. ولم تفتتح منشأة التصنيع، حيث لم تنجح عملية التشغيل. فقط عن طريق طرح المزيد من الأسئلة من قبل نائب الرئيس بدلاً من إظهار الغضب وجعل السخرية تحل محل المنطق، كان من الممكن أن تتجنب الشركة بناء هذا المصنع الضخم عديم القيمة الذى تم بيعه لاحقًا بـ٢٠ مليون دولار لشركة أخرى أرادت استخدامه كمصنع تجريبى.

قد تتحول الأسئلة إلى مشاكل ضخمة إذا لم يتم طرحها، حتى وإن كان طرحها ليس ضمانًا للتخلص من المشاكل.

١٩ . سيثير تساؤلى الفوضى وهذا أمر سيئ

قد يثير سؤالك بعض الفوضى، اعتمادًا على الوقت الذى يطرح فيه. ولكن، إذا كان سؤالك مهمًا وذا هدف قوى للشركة، فلابد من الاعتراف بأنه كذلك وطرحه فى الحال. بالطبع ترى ذلك إيثارًا من الحمق أن نتبعه.

أنا لا أطلب من أى شخص أن يضحى بحياته المهنية فقط من أجل أن يطرح سؤالاً من الممكن أن يحدث جلبة. ولكن، فى بعض الأحيان قد تكون هذه الجلبة أفضل من حدوث تسونامى بعد ذلك. انظر إلى شركات مثل جلوبال كروسينج وإنرون وغيرها، تلك الشركات التى حطمت موظفيها، وأرسلت بمديريها التنفيذيين إلى السجن، وأضرت بالآلاف من موظفيها المخلصين.

أين جميع الأسئلة التى كان يجب طرحها؟ من كان المسئول فى مجالس الإدارة عن إدارة الشركة؟ لماذا مرت الأرقام والإحصاءات غير الطبيعية [سواء أكانت عالية أو منخفضة على غير المعتاد] هكذا دون أى اعتراض أو تساؤل؟ ربما حاول البعض الاستفسار عن ذلك

وأحدث جلبة. وربما لا. نحن لا نستطيع أبدًا أن نعرف الإجابات عن هذه الأسئلة، وهناك شخص ما فى النهاية سوف يدون التفسيرات والتحليلات النهائية لوقوع هذه الحوادث. إلا أننا نعرف جيدًا أن إحداث الجلبة قد يكون ضروريًا فى بعض المواقف.

وأكرر مرة أخرى، السؤال الذى يتم إهماله قد يكون هو طوق النجاة بالنسبة للشركة. وبالطبع قد يكون هو أيضًا السبب فى فصلك من العمل.

تم استدعائى ذات يوم إلى مكتب رئيس رئيسى. ولم يكن ذلك أمرًا غريبًا. فقد كان "بيل" معروفًا بعلاقاته الطيبة فى المؤسسة، وقد استدعانى فى العديد من المواقف السابقة. ولكن فى هذه المرة، حسنًا، دعنا نقل فقط إننى فوجئت بالأمر هذه المرة.

كان اجتماع لمراجعة سير العمل لأحد مشاريعه المفضلة قد عقد فى الصباح، وكنت أنا معترضًا على بعض الافتراضات الأساسية التى يقوم عليها المشروع. وكان ذلك طبيعيًّا بالنسبة لى - فقط كنت قد تحديت افتراضات خاصة بالمشروع الذى كنت أعمل عليه أيضًا. كانت وظيفتى فى ذلك الوقت تطوير الأسواق الخاصة بمنتجات تكنولوجية جديدة حيث كان العملاء شديدى الحساسية تجاه أى خلل فيها - تحديدًا السوق الطبى.

لذا كنت معتادًا على طرح أسئلة على فريق الإنتاج فيما يتعلق بتفاصيل المنتج التى يعتقد أنها مهمة بالنسبة للعملاء بناء على بحث شامل للسوق. وعلى الرغم من أننى كنت أعمل فى الأساس مع فريق الإنتاج الخاص بى، كنت فى بعض الأحيان أقضى وقتًا مع فريق آخر رئيسى للتطوير التقنى. وكانوا قد اعتادوا عاداتى.

لقد حضرت إحدى مراجعات عمل المشروع "الآخر" - المشروع غير الخاص بى، ولكنه كان شديد الأهمية بالنسية للشركة. فقد كان فى الواقع يحتل المرتبة الأولى فى أولويات الشركة. وكان فريق الإنتاج الذى أشرف عليه يعمل على تطوير منتج آخر يمثل "رقم واحد" فى الأهمية بالنسبة للشركة.[١]

جلست فى مكتب "بيل" الذى قال لى: "أريد أن أسألك عن شىء". بعدها رسم صورة لرجل يقف خلف شجرة ومعه بندقية تظهر منها رصاصة. كانت قدرته على الرسم مثيرة للإعجاب حقًّا.

"هل يبدو هذا مألوفًا؟".

"لا".

سألنى مشيرًا إلى القناص الواقف وراء الشجرة: "هل هذا أنت؟"

لم أتفوه بكلمة. فلم يكن لدىَّ أية فكرة عما يرمى إليه، ولكننى كنت أشعر أنه شىء سيئ. لقد كانت صورته جيدة جدًّا. ربما كان الرسم هو المهنة الحقيقية التى أراد الاستغال بها ولكنه لم يستطع.

"هل تصوب أسلحتك على الفريق؟" الآن فهمت. لقد كنت بطيئًا قليلاً ومندهشًا من سلوكه.

"لا يا بيل. فأنا أصوب بشكل عام، ولا أصوب على هدف محدد". ونهضت منصرفًا من مكتبه. لقد تمت إقالتى من وظيفة ونقلى إلى أخرى من قبل فى هذه الشركة، ولن أعبأ إن تم فصلى منها نهائيًّا هذه المرة. لقد كان الفريق مسئولاً عن منتج يعانى من مشاكل خطيرة، وكانوا بحاجة إلى تحد حقيقى. فمشكلة المنتج فى السوق لن تؤثر فقط على هذا المنتج بشكل خاص، وإنما على خط الإنتاج كله. وبالنسبة لى، كان ذلك حالة واضحة من خسران المعركة عن طريق الإقالة أو النقل بعيدًا لكى أمكن الشركة من الفوز بالحرب.

بعد مرور أسبوعين، كانت هناك مهمة أخرى قد أعدت لى فى الحال، وبالطبع كانت فى قطاع مختلف تمامًا بالشركة، بالإضافة إلى ترقية بجانب النقل. لقد كنت سعيدًا بأننى سأكون بعيدًا عن الفوضى التى كانت على وشك الحدوث، كما كانت الترقية مرغوبة. ولكن لا يوصى باتباع هذه الإستراتيجية للحصول على ترقية. فمن الممكن أن يقودك ذلك إلى الفصل من العمل.

لقد عانى المنتج المفضل لدى "بيل" بتجاوز التكلفة المحددة، وتأجيل موعد الانتهاء، كما أنه فشل فى السوق عندما أطلق ليتم تجريبه. وانهارت الشركة نتيجة لذلك إلى جانب عدد من المنتجات الفاشلة الأخرى فى قطاعه. لقد كان يقضى على أى سؤال يمكن أن يقف عائقًا فى طريق خططه الاستراتيجية، ومشاريعه المفضلة أو موظفيه المفضلين. ومن ثم، كانت كل الأسئلة المهمة تدفن قبل أن تثار. وفى النهاية، قامت الشركة الأم بتصفية هذه الشركة.

إن القاعدة الأساسية لطرح الأسئلة التى تعرف مسبقًا بأنها سوف تحدث جلبة هى: تساءل عن الأمور التى على المحك، ثم انظر إلى حجم الجلبة التى سوف تنشأ عن ذلك، وماذا يمكن أن يحدث إن لم يتم طرح هذا السؤال.

بعدها اسأل نفسك: "إذا كان إحداث الجلبة يمكن أو سوف يساعد على إنقاذ الشركة ومنع حدوث كارثة، وربما أنقذ الحياة المهنية للعديد من الموظفين، فهل هذا سيئ؟". قد يكون كذلك. فى هذه الحالة لو تم فصلى من الشركة نتيجة لطرحى هذا السؤال، لما كان ذلك ليحدث فرقًا. فجميع الأشخاص الذين يعملون على مشاريع التطوير الجديدة تقريبًا فقدوا وظائفهم – لقد كانت مسألة وقت فحسب.

بينما كنت مسافرًا إلى فرنسا، توقفت عند أحد المخابز الصغيرة لشراء كعكة. لقد حاول البائع أن يجذبنى لشراء بعض الحلوى باهظة الثمن. ولكن فى ذلك الوقت كانت تكاليف سفرى والميزانية المخصصة للترفيه قد بدأتا فى التأثير على حالتى المادية، لذا، رفضت بشكل مهذب.

قلت له: "لا، شكرًا. فأنا أحاول أن أكون معتدلاً". قلتها وأنا أجذب القطعة الخاصة بى والتى بدأت تقطر على حزامى.

فقال الخباز الفرنسى: "آه، ما هو جيد لشخص، قد يكون سيئًا لآخر".

إن الأمر كذلك حقًّا.

٢٠. تطبيع الخلل[٢]

وردت إلينا هذه المشكلة عالية التقنية فى عملية طرح الأسئلة مباشرة من ناسا.

كثيرًا ما تتم ملاحظة مشكلة أو خلل مما يؤدى إلى فشل إثارة أى أسئلة. ولأنه من "الطبيعى" أن نتوقع ظهور مشكلة، لا نقوم بطرح الأسئلة. فإذا استطاعت الشركة أن تضع قائمة بالمشاكل "الطبيعية"، فإنها بذلك تطبع الخلل.

لقد وجد أصل هذا التعبير فى المناقشات الرسمية الخاصة بكارثة حلت بمكوك فضائى. كان الفوم العازل ينفصل عن مركبات الإطلاق ويتحطم مع كل إطلاق تقريبًا. فتصطدم قطع الفوم المتحطم - والتى صارت الآن قذائف - بذيل المكوك من أسفل. وقد نظر إلى هذا الأمر على أنه طبيعى مع كل إطلاق.

لذا، توقف المديرون، والعلماء، والمهندسون المسئولون عن التساؤل بشأن هذا الخلل. وصاروا يتوقعون حدوثه، كما بدءوا فى فهم ذلك على أنه جزء من عملية الإطلاق. كانت هناك أسئلة تثار بالتأكيد، ولكن كان ينقصها هذا النوع من الانتباه الواعى اللازم لمنع المشكلة من الحدوث.

وعندما حدثت الكارثة ودمر المكوك، وفقد جميع رواد الفضاء، الذين كانوا على متنه، اهتزت وكالة ناسا كثيرًا بهذه المأساة. وهناك حالات مماثلة تحدث فى جميع المؤسسات والشركات بشكل أو بآخر.

أعرف إحدى المؤسسات غير الربحية التى تفقد عددًا من الشيكات بشكل روتينى. وهى فى الواقع لا تضيع، بل ينتهى بها المطاف فى المكتب الخطأ أو الملف الخطأ أو تترك فى الظرف الخاص بها دون فتحها - وربما يظل الأمر كذلك لسنوات. هذا الموقف يمكن تحمله لأن المبالغ تكون صغيرة ولأن هناك تدفقًا ثابتًا من الشيكات كل يوم. ومعظم هذه الشيكات يكون بمبالغ صغيرة بالفعل. لكن المجموع الكلى بمرور الوقت يكون كبيرًا.

اطرح الأسئلة فى المرة الأولى لظهور المشكلة فى كل مرة تظهر فيها، حتى وإن لم تكن هناك إجابات. فلابد من اعتراض أى "خلل طبيعى!".

الاستخدامات الخاطئة للمهارات الإدارية: التحقيقات ليست الشكل الوحيد لإساءة استخدام طرح الأسئلة

٢١ . أخطاء مهارات الإدارة وإساءة استخدامها

يمكن أن تتسلل الأخطاء إلى مهارات طرح الأسئلة، حتى وإن كان المديرون بارعين فى تجنب الشراك، واستخدام طرق إيجابية، وتجنب وضع افتراضات خاطئة. ومن هذا المنطلق، نجد أن مهارات الإدارة تبدو موجودة ولكن قد يساء استخدامها. وفيما يلى الأخطاء الأربعة الشائعة بين المديرين الذين يتمتعون بمهارات جيدة فى طرح الأسئلة:

- **وضع الافتراضات:** قد تكون الافتراضات التى يضعها السائل غير صحيحة. وهذا النوع يعد من أصعب الأخطاء فى تجنبه لأنه من الصعب أن تفسر الافتراضات الكامنة وراء كل سؤال تطرحه. ولعلاج هذه المشكلة، عليك أن تستخدم لغة سهلة واضحة فى السؤال وأن تطلب الحصول على رد واضح فى المقابل.
- **السؤال عن التفاصيل فى حالة كونها غير ضرورية للمناقشة:** ربما لا يمكن تذكر هذه التفاصيل، أو ربما تعوق مثل هذه الأسئلة التركيز على الموضوع. اسأل عن التفاصيل فقط عندما تكون ذات صلة بهدف المناقشة، أو الاجتماع، أو التقرير. إذا كانت التفاصيل ضرورية لأخذ القرار، فمن المهم أن تسأل عنها. أما إذا لم تكن التفاصيل مهمة وكانت مجرد فضول، أى ليست لديك أية نية للاستفادة منها، فتجنب السؤال عنها إذا كان ذلك ممكنًا. فالسؤال سوف يوحى بوجود أهمية لتفاصيل قد تكون غير مرغوبة.
- **التسليم بالأمور كما هى:** قد يخطر بعقلك فكرة خاطفة ثم تتبدد، مما يجعلك تسلم بشىء ما كما هو. تجنب ذلك واطرح السؤال.

- **الإدارة كخبير:** تجنب أن تلعب دور الخبير إذا لم تكن تلك وظيفتك. فعلى سبيل المثال، فريق صغير من العلماء يقودهم مدير يطرح عليهم أسئلة بدلاً من الإجابة بشكل مباشر يكون أكثر فاعلية من فريق يقوده مدير يتولى طرح الأسئلة والإجابات.

٢٢. هل سؤالك يمثل إساءة استخدام للسلطة؟

يمثل ذلك شكلاً من أشكال تحقيقات الشركة. فالتحقيقات كلها تعبر عن السلطة، وقد يمتد ذلك إلى مواقف ليس بها أى تشابه مع الاجتماع الذى عقده المحقق الذى قابلته فى بداية الكتاب. من الممكن أن تأخذ إساءة استخدام السلطة شكل البحث عن إجابات، وقد تؤدى إلى نتائج لا تقل سوءًا بالنسبة للشركة عما إذا تصرف الشخص مثل الساحر الشرير.

العديد من المديرين يطرحون أسئلة تمثل سوء استخدام لسلطة مناصبهم فى الشركة. وهذه الأسئلة تكون من تلك النوعية التى لا يمكن تقبل طرحها بين النظراء، أو من الممكن أن تسبب حرجًا للمدير إذا تم نشرها على الصفحة الأولى لجريدة وول ستريت. تأمل معى الموقف التالى.

قام فريق عمل بإحدى الشركات بتقديم خطة إستراتيجية جديدة لكبيرة المديرين، والتى تمثل أحد القادة فى الشركة. كانت هذه الشركة من الشركات المحافظة حيث تتم مراجعة الأرقام مرارًا وتكرارًا، ولا مكان للتفاؤل، بما كان يعكس كراهية شديدة للمجازفة. كانت هذه المديرة متميزة بشكل خاص بين زملائها، حيث كان سلوكها يذكرنا بحامل السلاح المتحفز أكثر من سلوك موظفى البنوك الرتيب الذى يتقاسمه باقى زملائها من المديرين. وكان ترقيها السريع إلى المناصب العليا قد بدأ يُلاحظ من قبل أصغر أعضاء فى المؤسسة، مما منحها إيحاء بالحصانة والسلطة والنفوذ.

وقد كانت تميل إلى التفاؤل والتفكير التأملى وكانت تعمل فى أغلب الوقت بفطرتها غير عابئة تمامًا بالأرقام. ومن حسن حظ الشركة أنها كانت دائمًا ما تكون على صواب، والأفضل من ذلك أنها كانت تحقق التوقعات التى تعد بها.

هذه إعادة صياغة للمحادثة. وقد تم تغيير الأسماء وتفاصيل الهوية لحماية المذنب.

المديرة: ما أكبر عائد سنوى يمكن أن تحققه للشركة هذا العام؟

مدير الدرجة المتوسطة: نحن نتوقع أن يصل العائد إلى ما يقرب من ٨٥٠ مليون دولار.

المديرة: هل هذا كل ما يمكن الوصول إليه؟ ألا تعتقد أن من الممكن أن تكون النتائج أفضل من ذلك؟ [قالت ذلك وهى تضع قبضتها على الطاولة لمزيد من التأكيد]

مدير الدرجة المتوسطة: هذا تقييم متحفظ. ونحن نعتقد أنه من الممكن أن يكون هناك تحول كبير يصل إلى مليار دولار.

المديرة: أوه، ألا تستطيع أن تكذب علىَّ؟ إلى أى مدى سيصل حجم هذا التحول فى أكبر أحلامك؟ [الذراعان مفتوحتان والراحتان مرفوعتان كما لو أنها تظهر حجم سمكة اصطادتها للتو]

لقد كان ذلك سؤالاً غير ملائم. حتى وإن كان قد تم طرحه بأسلوب مرح، فإن هذا يضاعف الخطأ عدة مرات ولكن ذلك اقتباس منقول بحذافيره – هذا هو بالضبط ما طلبته المديرة من مدير الدرجة المتوسطة. لقد طلبت منه الكذب عليها. لقد طلبت منه وضع توقع لا أساس له من الصحة وغير ملائم تمامًا للشركة والأشخاص العاملين فيها.

قد يظن البعض أن نجاح هذه المديرة بمرور الوقت قد هذب تفكيرها الفطرى، إن جاز التعبير، لكى تكون قادرة على اقتناص فرص النمو عند رؤيتها. ولكن ربما تكون سنوات النجاح التى حققتها مجرد مصادفة. علاوة على ذلك، فكر فى تأثير القائد الذى يتمتع بدرجة عالية من الاحترام والتأثير، على جميع مستويات المؤسسة، على الأشخاص الذين قد يتبعون خطاه.

إذا سمعت يومًا هذا النوع من الأسئلة، فلتفر هاربًا من الحجرة. فهذا ليس المدير الذى ترغب فى الوقوف بجانبه عندما تأتى هيئة البورصة والسندات. فهو سيشير إلى الشخص الذى كذب عليه. أما إذا كنت أنت من طرح هذا السؤال، فلابد أن تخضع لبرنامج لإعادة التأهيل[٢].

أنت تستطيع – بل يجب عليك – أن تطلب من الموظفين القيام بأشياء إيجابية، مثل التخيل والتخمين والتوصل إلى توقعات. ولكن إذا كانت هناك قاعدة واحدة لطرح الأسئلة فى أى

سياق أو تحت أى ظروف، فهى: *لا تطلب الكذب من الآخرين مطلقًا*! وتتضمن الكلمة كل ما يمكن أن يكون بغيضًا فى عالم التجارة، حتى وإن استخدم ذلك كدعابة. فالدعابات قد تؤخذ فى بعض الأحيان كتصريح رسمى بالنتائج المرغوبة، لذا لابد أن يقتصر استخدام هذه الكلمة على ممثلى الكوميديا.

إن الإجابة الملائمة لسؤال غير ملائم مثل "ألا تستطيع الكذب على؟" يجب أن تكون "لا. لا أستطيع الكذب عليك. فأنا غير مؤهل للكذب". إن هذه الإجابة بالطبع تعد كذبة فى حد ذاتها. فكل منا يقدر على الكذب، فيما عدا كائنات الفولكان والأندرويدز[٢]. ولكن هذا النوع من الكذب يكون مبررًا وقابلاً للدفاع عنه بشكل أكبر فى قاعة المحكمة.

وفيما يلى ما حدث.

مدير الدرجة المتوسطة: لدينا أرقام توضح أنه - بمرور الوقت - يمكن أن تنمو الشركة بنسبة تتراوح ما بين مليار وملياري دولار، ولكن هناك أشياء عديدة لابد أن تتم بشكل صحيح.

المديرة: ليس لدىَّ صبر على الإطلاق، فأنا لا أريد أن أسمع بمرور الوقت. أريد أن أتحمس لدعم خطتك الآن. فأنا مازلت غير متحمسة لما تقول. حاول أن تكذب علىَّ أكثر من ذلك. ما حجم السوق الآن - السوق الكلى، وليس القطاع المستهدف فقط؟

مدير الدرجة المتوسطة [وهو يتلفت إلى أعضاء فريقه الذين يتجنبون استغاثاته غير اللفظية اليائسة]: يصل حجم السوق إلى ما يقرب من ٩ مليارات دولار فى أمريكا الشمالية و١٥ مليار دولار على مستوى العالم.

المديرة: وأنت تقول إن هذه السوق تنمو بنسبة تتراوح بين ١٠ و١٢ فى المائة سنويًّا.

مدير الدرجة المتوسطة: نعم.

المديرة: وتخبرنى أنك غير قادر على توقع أننا يمكن أن نقود هذه السوق على مستوى العالم؟ [ضمت يديها معًا وكأنها فى وضعية الدعاء].

مدير الدرجة المتوسطة: حسنًا، نستطيع.

المديرة: حسنًا، ما أكبر رقم يمكن أن نحققه؟

مدير الدرجة المتوسطة [وهو يلقى نظرة أخيرة فى جميع أنحاء الحجرة لطلب المساعدة من أعضاء فريقه الذين صاروا الآن فى حالة فقدان وعى ذاتى] ٤ مليارات دولار.

المديرة: لقد أثرت اهتمامى الآن! [وهى تشير بإصبعها السبابة فى الهواء للتأكيد على ذلك، بينما تبدو كأنها تنظر شذرًا إلى مدير الدرجة المتوسطة فى الوقت نفسه] هذا مثير حقًّا!

ما الخطر فى ذلك؟ ستبدأ مديرة الشركة فى التصرف كما لو أن هذا الرقم حقيقى. والأسوأ من ذلك أن فريق العمل يمكن أن يحاول إظهار الشركة فى موقف ملائم لهذا الرقم الجديد فى الوقت الذى هم فيه غير مؤهلين لذلك. ماذا حدث فى هذه الحالة؟

حسنًا، لقد فعلت المديرة ذلك بالفعل وبدأت فى التحدث عن الشركة كما لو أنها ستحقق بالفعل ٤ مليارات دولار. بينما بدأ الفريق الذى كان متلهفًا للحفاظ على مواقعه الإدارية، فى وضع خطط لدعم هذه المبالغة. لذا، اجتمعوا وخططوا وأنفقوا الأموال كما لو أن الأربعة مليارات دولار العائد ستسلم مع شحنة الأدوات المكتبية القادمة التى ستوردها الشركة. وبعد استنزاف ملايين الدولارات من الشركة، انهار المشروع. وأصبحت المديرة الآن مديرة تنفيذية فى إحدى الشركات الأخرى. كما انتقل مدير الدرجة المتوسطة والعديد من العاملين غير المديرين فى هذا القطاع للعمل فى شركات أخرى.

إن إساءة استخدام السلطة ليس بالضرورة أن تكون واضحة كما فى هذا المثال. فقد تبدو خفية أو عارضة، أو حتى طريفة. إن السؤال الذى يساء فيه استخدام السلطة هو أى سؤال يجبر فيه الأشخاص على الإجابة عنه، فقط لمجرد أن الشخص الذى يطرحه فى مستوى أعلى بالشركة.

قم بمراجعة أسئلتك باستخدام معيار بسيط. قد تعتقد أنك لا تسىء استخدام سلطتك، ولكن ربما توضح لك الإجابة على هذه الأسئلة رأيًا مختلفًا:

- بم ستشعر لو تم نشر هذا السؤال فى الصفحة الأولى فى العدد القادم من جريدة وول ستريت؟
- هل كنت تريد أن يُستشهد بسؤالك؟
- ماذا كنت ستفعل إذا وجه إليك السؤال نفسه من قبل رئيسك؟

- هل أنت مضطر لتبرير سؤالك بمقدمة دفاعية؟
- أتخبر الأشخاص ألا يأخذوا السؤال بجدية مفرطة، إنما يجيبوا عنه فحسب؟

إن الأسئلة مصدر قوة - فهى أداة من أدوات القوة بالنسبة للإدارة. ولابد أن يعاملها أى شخص فى موقع سلطة أو مسئولية وفقًا لهذه الرؤية.

٢٣ . هل توجد أسئلة لا بد من عدم طرحها؟

نعم، هناك عدد من الأسئلة لا يجب طرحها.

هناك بعض الأسئلة التى لابد من تجنبها فى جميع الظروف عدا الظروف الاستثنائية. وهذه الأسئلة تقع تحت الفئات التى تم إدراجها هنا [إلى جانب بعض الأمثلة]. معظم هذه الأسئلة يتم إدراكها بالفطرة وذلك مثل الفئة الأولى: تجنب الأسئلة التى قد تسىء عن عمد إلى الآخرين.

البعض الآخر من الأسئلة يكون الغرض منها خفيًّا، مثل الأسئلة مسبقة الحكم - تلك الأسئلة التى تصدر حكمًا كجزء من السؤال، وهذا الحكم يكون غير ضرورى. حاول أن تتجنب هذه النوعية من الأسئلة:

- **الأسئلة التى تهين شخصًا آخر أو تذله أو تقلل من شأنه أو تسبب له الأذى بأى شكل.**

  س: أى شخص آخر يستطيع أن يفهم الأمر. ماذا حدث لك؟

  س: ما لك والأوراق الصفراء؟ [أنا شخصيًّا أحب الأوراق الصفراء؛ فهى تريح عينى. ذات مرة كان لى مدير قال لى هذاالسؤال أمام الرئيس التنفيذى. شعرت وقتها بالحماقة وتحولت إلى استخدام الأوراق الخضراء فلم تعجبه أيضًا].

- **الأسئلة الشخصية**

  س: هل أطفالك دائمًا مرضى؟

س: أخبرنى، هل هذه التقارير صعب قراءتها، لقد أصبحت فقيرًا فى مفرداتك؟
[ذلك يعد إساءة استخدام للسلطة. لقد طرح هذا السؤال فى الواقع على أحد محللينا].

- **الأسئلة التى لا تضيف شيئًا مفيدًا أو لا ترتبط بالموضوع**

س: ما رأيك فى حذائى؟

هذه هى النسخة الإدراية لقول "هل تعتقد أن ذلك سيجعلنى أبدو سمينًا؟". فيجب على المديرين ألا يطلبوا آراء شخصية من موظفيهم. فأنت لن تسأل عما إذا كانت رابطة عنقك زرقاء أم سوداء إلا إذا كنت تعانى من عمى الألوان وإذا كان لديك علاقات ودية مع فريق عملك. ولكن الأمر يختلف عندما تسأل عما إذا كانت رابطة عنقك تبدو أنيقة أم لا.

س: إلى متى سيستمر مؤتمر اليوم الكامل هذا فى اعتقادك؟

س: متى سيفتح السوق غدًا؟

- **الأسئلة التى تعنى إجاباتها الشىء نفسه سواء كانت بالسلب أو الإيجاب**

س: هل تعتقد أن علينا القيام بذلك أم لا؟

س: هل الأمر كذلك، أم أنه غير صحيح؟

- **الأسئلة التى تطرح بالنفى**

س: ألا يمكن أن نقوم بهذا الأمر بسهولة؟

س: ألا توجد أى طريقة للقيام بهذا الأمر؟

س: ما الذى لا يروق لك فى هذا [هذا، ذاك، أنا ، الكلب، أم ماذا]؟

إن هذه النوعية من الأسئلة توفر رؤية مستبصرة للأمور، ولكنها تطرح بشكل يظهر الشخص المجيب بمظهر الشخص المتذمر، ولا يوجد أحد يحب الشخص المتذمر.

من الأفضل أن تطرح أسئلة عن الأمور التى نالت الإعجاب، وأن تتجنب التركيز على السلبيات. هل هذا يهم حقًا؟

- **الأسئلة التى يمكن أن تعود عليك بنتيجة عكسية**

هناك بعض الأسئلة التى يمكن أن تعود على الشخص الذى يطرحها بشكل سلبى. فالأسئلة التقريرية [1] على سبيل المثال - قد تكون الإجابة عنها محرجة.

س: لقد أردت بالفعل أن تخسر صفقة "سميث"، أليس كذلك؟

ج: نعم، الأمر كذلك فعلاً. فأنا لا أحب "سميث". فرائحة أنفاسه كريهة.

- **الأسئلة مسبقة الحكم**

إن طرح الأسئلة التى تنطوى على أحكام مسبقة يمكن أن يؤدى إلى مواجهة عدائية. فهذه النوعية من الأسئلة يمكن أن تثير المخاوف فى نفوس الأشخاص الذين يساورهم القلق بشأن مستقبلهم. وهذه الأسئلة تضر الأفراد والشركات. هل المديرون يطرحون عن عمد مثل هذه الأسئلة غير الضرورية أو الضارة؟ للأسف، نعم. لقد سمعت السؤال التالى يطرح على أحد مديرى الدرجة العليا من قبل مديره العام.

س: لماذا ينسب إلى فريقك كل هذه الأعمال الرديئة؟

- **طرح العديد من الأسئلة دفعة واحدة**

ما العدد الذى يمكن اعتباره أكبر من اللازم؟ سؤال واحد فى الدقيقة على مدى ساعة يعد عددًا كبيرًا للغاية. ولكن يختلف كل موقف عن الآخر.

- **الأسئلة المحرجة**

يمكن أن يتأثر الأشخاص لدرجة الامتناع عن الحديث بمجرد أن تطرح مجموعة معينة من الأسئلة. وإذا تم استخدام لهجة ساخرة فى الوقت نفسه، فإن ذلك قد يفسد العلاقات المطلوبة من أجل ضمان سير العمل بشكل سلس.

س: كيف يمكنك أن تقترح *ذلك*؟

س: هل *هذا* كل شىء؟

ذات مرة شاهدت نائب رئيس تنفيذى يفعل ذلك مع رئيسة قطاع أمام فريق إدارة القطاع بأكمله. وكان ذلك الموقف ضياعًا لمصداقية كل منهما: نائب

الرئيس لأنه أظهر عدم حساسية فى التعامل بالإضافة إلى أجندة خفية؛ أما رئيسة القطاع، فبدا واضحًا أنها ليست على اتصال بإدارتها، وهذا يعنى أنها لم تكن لتظل معهم طويلاً. وكان ذلك خزيًا لأنها قامت ببناء فريق عمل قوى. ونتيجة لهذا السؤال خسرت الشركة بطريقتين. فلم يعد الموظفون يثقون فى نائب الرئيس، بالإضافة إلى أن الشركة فقدت خبرة وموهبة رئيسة القطاع.

- **الأسئلة المضللة والغامضة**

كم من المرات تعرضت إلى أسئلة كانت فى حاجة إلى إعادة صياغة؟ كم مرة رأيت شخصًا يحاول الإجابة عن سؤال ظن أنه طرح، ليجد السائل يقاطعه ليصحح له ظنه ويطرح السؤال الأصلى الذى كان ينوى طرحه؟

س: هل تعنى هذه الاتجاهات طويلة المدى أى شىء؟

ماذا يعنى ذلك بحق الجحيم؟ هذه هى نوعية الأسئلة التى عادة ما تحتاج إلى بعض التحديد والتوضيح إذا كانت الإجابة لتحمل أية قيمة.

- **الأسئلة المعقدة والمتداخلة**

ماذا عن بعض الأشخاص الذين يشعرون بالحاجة إلى طرح أسئلة متداخلة – سؤالين فى واحد؟ معظم العلاقات داخل العمل لا تشبه مؤتمرات صحفية رئاسية حيث يتوافر للسائل فرصة واحدة فقط لطرح السؤال. اطرح سؤالا واحدًا ثم اطرح الذى يليه.

س: متى وأين سيتم تقديم مجموعة البرمجيات، ولماذا لم يحدث ذلك خلال الإطار الزمنى الذى كان متوقعًا من البداية؟

س: متى صرحت بأنه لابد من تنقية البروتين أولاً، هل نحن فى حاجة إلى ذلك لتطوير العقار أم أن عملية التصنيع أصبحت أكثر صعوبة عندما استخدمنا أنواعًا معينة من المذيبات، ولماذا لم تغط ذلك فى تقريرك؟

- **الأسئلة السلبية المتعددة المتداخلة**

يجب تجنب المزج بين نوعين من الأسئلة. فهذا سيحير المتلقى على أقل تقدير. وهذه النوعيات من الأسئلة من الصعب الإجابة عليها بوضوح.

س: هل هذا صحيح أم لا أن تقريرك يوضح أن خط الإنتاج لن يحقق الأهداف المطلوبة منه نتيجة لتأخر توريد قطع الغيار وذلك لأن المنتج ظهرت به مشكلات لا تملك لها حلولاً؟

- **الأسئلة التى تعزو إلى المتلقى صفات سلبية**

س: هلا أعطيتنى رأيك المبجل؟ [كما لو أنه سيعطيه رأيًا غير أمين]

س: ألم تكن تعرف ذلك؟

- **الأسئلة الدفاعية**

لا تحاول أن تقرن سؤالك بأى نوع من الدفاع. فهذا ينتقص من السؤال، ويولد لدى المتلقى استنتاجًا واضحًا بأن السؤال مثير للضيق.

س: عذرًا للسؤال ولكن...

س: أكره أن أسأل عن ذلك، ولكن ... [إذا كنت تكره السؤال، فلا تسأل] .

س: قد يضايقك ذلك، ولكن لا بد لى أن أسأل على أية حال ... [حاول أن تجد طريقة لا تثير ضيق المتلقى].

> القاعدة الأساسية هى أن تسأل نفسك ما قيمة السؤال بالنسبة للعمل وعما إذا كان السؤال يطابق المعايير التى تم ذكرها مسبقًا أم لا؟ هل هو واضح، وبسيط، وما إلى ذلك؟

طرح الأسئلة: تحسين مهاراتك

٢٤ . ما صفات الشخص الذى يطرح أسئلة جيدة؟

فى كتابه عن إجراء التحقيقات، ناقش "فرانسيس ويلمان" وهو أحد محامى القرن التاسع عشر المشهورين، صفات المحقق الجيد. وعلى الرغم من أن هذه الصفات قد تمت ملاحظتها منذ ما يزيد على مائة عام، فإنها تعكس النموذج المثالى الذى يمكن أن نطبقه على مديرى اليوم. فالمديرون يشتركون مع المحامين فى كونهم "محققين محترفين".

إن الصفات التى وضعها "ويلمان" تم تعديلها بشكل خاص لتتلاءم مع مديرى اليوم ومع أى شخص يعتمد على وسائل التحقيق لإدراك النجاح فى عمله:

- **الانتباه إلى المتابعة:** وهذه صفة شديدة الضرورة للمديرين.
- **القدرة على الحكم على الأشخاص:** وهذه الصفة تمكن المديرين من اختيار الأسئلة الفعالة التى تتلاءم مع المتلقى.
- **القدرة على التصرف بشكل عملى:** لابد أن يعرف المدير ما سيفعله بالإجابات، ولديه القدرة على الالتزام بفعله.
- **القدرة الفطرية على اكتشاف نقاط الضعف:** وهذه الصفة تمثل أساسًا ثابتًا فى جميع العمليات التى تتطلب استخدام الأسئلة.
- **تقدير الدافع:** كل مكان عمل يكون مصحوبًا بمجموعة من الدوافع الخاصة بالشركة والإدارة وجميع المشاركين فى العمل.

- **الحدس الجيد/الغريزة والذكاء المهنى:** هذه الصفة فى الحقيقة تمثل مجموعة من الصفات التى تندمج معًا من أجل توفير رؤى مستبصرة بشأن الأسئلة التى نحتاج إلى طرحها.
- **الإدراك الواضح:** هذه الصفة تمكن السائل من الاستمرار فى التركيز على ما هو مهم.
- **المعرفة:** بالنسبة لشخص ماهر فى طرح الأسئلة، يمكن أن تعنى هذه الصفة معرفة ما ليس معروفًا.
- **البراعة والابتكار:** إن عمليات التواصل التى تتم داخل العمل ليست تعاملات مكتوبة، مما يتطلب مرونة فى التفكير والهدف.
- **التحلى بالصبر:** ليست جميع العقول تتمتع بنفس القدر من المرونة، لذا لابد من ترك مساحة ملائمة من الوقت للمناقشات لكى تتطور للدرجة التى تصبح عندها الأسئلة فعالة.
- **التفكير المنطقى:** يستخدم التفكير المتروى لإيجاد حلول للمشاكل. ودائمًا ما يعنى ذلك طرح مجموعة من الأسئلة ومتابعة التفاصيل التى لم يتم شرحها.
- **ضبط النفس:** لابد أن تكون لديك القدرة على ممارسة ضبط النفس على الذات حتى عندما يفقد الآخرون أعصابهم.
- **الحذر:** أخيرًا، يمثل الحذر فى هذا الإطار القدرة على تقييم وفهم المخاطر التى تفرضها الظروف وكيفية التعامل معها.

٢٥. هل أنت مستعد لطرح الأسئلة؟

بينما هناك بعض المديرين الذين يستعدون قبل حضور الاجتماعات أو التعامل مع الآخرين، فإن كثيرين لا يفعلون ذلك. فالاستعداد - على الرغم من أنه ليس من المتطلبات الأساسية للإدارة الجيدة - فإنه ينصح به فى معظم الحالات. فالمديرون يحضرون الاجتماعات، ويقرءون التقارير، ويستمعون إلى الرسائل، وفى معظم الأحوال يتفاعلون مع ذلك. وهم فى ذلك لا يستعدون للأسئلة ولا لعملية الطرح نفسها. ولكن البعض منهم سوف ينجح بالتأكيد نتيجة لخبرته ومهاراته.

والمديرون الكبار عادة ما يستطيعون استخدام هذه الإستراتيجية إذا كان لديهم طاقم عمل موهـوب مـن الدرجة المتوسطة لدعمه. ومن ثم فـإن الاستعداد ليس من المتطلبات الأساسية بالنسبة لكل المديرين فى جميع الأحوال.

لقد رأيت طريقتين ناجحتين فقط للتخلى عن الاستعداد من قبل مدير من الدرجة العليا. إحدى الطريقتين كان يتبعها قائد فى إحدى مؤسسات العناية بالصحة، والذى كان يدخل كل اجتماع يحضره دون أن تكون لديه أية معلومات عن تفاصيل المناقشة. فهو يترك الحاضرين يتحدثون ويطرح عليهم أسئلة من أجل الاستمرار فى مناقشة الموضوع المطروح حتى يستطيع صياغة أسئلته ويبدأ فى السيطرة على الاجتماع. إن سنوات خبرته فى هذه المؤسسة أمدته بسجل من المعارف والأمثلة السابقة التى يحتاج إليها لكى يكون قادرًا على التعرف على أنماط المشكلات ومواطن التشابه بينها. بعدها يستخدم هذا السجل فى إرشاد المؤسسة لوضع حلول للمشاكل التى تواجهها. وكان هذا السلوك معروفًا لجميع أعضاء فريق العمل. إلا أنه يحول دون التسليم بعدم استعداده كأمر واقع عن طريق التحضير من حين لآخر قبل أحد الاجتماعات بشكل عشوائى. ونظرًا لأن أعضاء فريق عمله لا يعرفون على الإطلاق متى سيحدث ذلك، فإنهم لا يستطيعون على الإطلاق تجاهل تحضير أنفسهم بالبيانات المطلوبة. فهو لا يتسامح على الإطلاق بشأن الاستعداد غير الجيد من قبل الآخرين!

أما الطريقة الثانية، والتى تتبعها إحدى الموجهات، فإنها تتعلق بالمظهر أكثر من كونها نقصًا حقيقيًّا فى الاستعداد للمناقشة. كانت هذه المديرة تنتقل من موضوع إلى آخر فى سهولة وكانت لا تحمل سوى مفكرة صغيرة لا تفتحها أبدًا. كما أن هذه المديرة تطرح أسئلة عميقة وعادة ما يُستخف بها لأنها لا ترجع إلى أية ملاحظات. ولكنها تقرأ كميات هائلة من المعلومات كل مساء.

هاتان الطريقتان لا يوصى بهما لمعظم المديرين. فكل من هذين المديرين محنكان ولديهما استعداد من خلال سنوات طويلة من الخبرة، بالإضافة إلى رغبتهما الهائلة فى الحصول على المعلومات. لذا، حتى فى هذه الحالة، بينما قد يبدو أن المديرين يفتقران إلى الاستعداد لتناول موضوع معين، نجد أنهما فى الواقع مستعدان.

ولكن هناك مواقف معينة يكون التفاعل فيها هو كل ما يمكنك فعله. وهذه المواقف قد تتضمن شكاوى الموظفين، والعداءات غير المتوقعة أثناء التفاوض، والتغيرات المفاجئة فى القيادة، وأى مواجهة تجعل المدير أمام مشكلة أو موقف صعب. فالشخصية التى ذكرتها فى بداية الكتاب – شخصية دكتور التشاؤم – كان خبيرًا محنكًا فى نقل الأخبار السيئة إلى إدارته فى آخر دقيقة ممكنة فى اجتماعات اتخاذ القرار. ولكن فى معظم المواقف، يمكن أن يساعد التحضير والاستعداد على تحسين جودة أى تفاعل.

وفيما يلى بعض التوصيات الخاصة بالمديرين للاستعداد لطرح الأسئلة:

- ما الغرض وراء هذه المذكرة، أو هذا الاجتماع، أو العرض، أو التقرير، أو البريد الصوتى، أو البريد الإلكترونى، أو الاتصال؟
- لماذا تشارك، أو تقرأ، أو تستمع – ما الدور الذى تقوم به؟
- أسئلة للتحضير:

لماذا أنت مشترك تحديدًا؟

كيف يرى الآخرون الدور الذى تقوم به؟

ما النتائج التى تتوقعها؟

ما القضايا المهمة، كما أعرفها؟

ما الذى آمل تعلمه نتيجة لهذا النقاش؟

- هل دونت الأسئلة المهمة؟
- ما الإجابات المأمولة؟
- ماذا ستفعل عندما تحصل على الإجابات [ماذا ستفعل بشكل خاص بالإجابات غير المتوقعة]؟

ويفضل أن تتجنب قراءة أى سؤال إذا كنت تعمل اعتمادًا على الملاحظات. ومن المستحسن أن ترجع إلى قائمة ، لأن القيام بذلك يترك انطباعًا مبهرًا لدى الأشخاص لأنهم يظنون أن التحضير قد تم مسبقًا. أما قراءة السؤال، فتظهر أنك قد تهتم بشكل زائد بدلالة الكلمات – أى أنك أكثر اهتمامًا باختيار الكلمات الملائمة من الاهتمام بالحصول على السؤال المناسب.

٢٦. ما الغرض من وراء سؤالك؟

إن عملية طرح الأسئلة التى قد تبدو كعمل بسيط يمكن أن تشكل إستراتيجية إدارة فعالة ورائعة بشكل مدهش

– جون بالدونى[١]

أشار "جون بالدونى" فى رسالة علمية قام بها للاستفادة منها فى جامعة هارفارد، إلى عدد من الأسباب التى قد تكمن وراء الأسئلة التى يطرحها المديرون. إن قائمة الأسباب المحتملة لطرح الأسئلة يتم تحديدها فقط وفقًا لعدد الأسئلة التى يمكن طرحها – وهذا يعنى أنه لا يوجد حد لهذه الأسباب. وهذا الأمر أيضًا يعد أكثر تعقيدًا من مجرد التفكير فيما يدور بعقل السائل، الذى هو أنت. إن المستمعين والمتلقين لأسئلتك قد يقرءون فى أسئلتك عددًا من الاستدلالات والتضمينات وإستراتيجيات الإدارة غير المقصودة.

إن المغزى من ذلك هو "لماذا تطرح السؤال؟". قد يبدو هذا الأمر معقدًا للغاية تمامًا مثل "الغريزة الفطرية" وذلك إذا ما كنت تحاول سبر أغوار إحدى المشاكل الخفية، أو قد يكون سؤالاً بسيطًا عن أسعار الصرف. وجميع الأسئلة المحددة تطرح فى سياق بعض الظروف أو المواقف أو الأحداث العامة.

إن السياق العام للسؤال يمكن أن يقع ضمن أى من أقسام العمل التالية: التخطيط، التسويق، التصنيع، المبيعات، الخدمة، الدعم الفنى، الموارد البشرية، الماليات، البحث، التطوير، جمع المعلومات، أو أى قسم آخر محدد من العمل مثل التخلص من النفايات.

وتعد حالة العمل فى الوقت الذى يطرح فيه السؤال جزءًا من السياق العام، مثل موقعك فى المؤسسة. وفيما بعد سنغطى بعض القضايا الإضافية الخاصة بالدور الذى يلعبه المدير.

العنصر الثانى المشكل للغرض من وراء السؤال هو نيتك من طرح السؤال. فعندما تطرح سؤالاً ، فأنت بذلك تخاطب سبعة عناصر أساسية للغرض. ويقوم عقلك بتغطية هذه العناصر بسرعة الضوء تقريبًا:

١. **البيانات.** ما الذى أحتاج إلى معرفته؟

٢. **التحديد.** هل أنا محدد بشكل كاف؟

٣. **الوقت**. لماذا أحتاج إلى معرفة ذلك الآن؟

٤. **الأشخاص**. هل هذا هو الشخص [الأشخاص] الملائم لطرح السؤال عليه؟

٥. **المعنى الضمنى** والاستنتاجات. ما النتائج المحتملة لهذا السؤال؟

٦. **الرد**. ما الذى يجب أن أفعله ردًا على الإجابة؟

٧. **الأسلوب**. كيف سأطرح السؤال؟

إن العملية العقلية اللازمة للإجابة عن هذه الأسئلة لإشباع احتياجاتك تكون سريعة وفعالة وعادة ما تكون غير واعية. فبعض من الأشخاص يثيرون أى قضية دون أن يمروا بعقولهم على مثل هذه القائمة: وهناك عنصر واحد فقط عادة ما يتم تجاهله، وبعد أن يتم طرح السؤال دون ترو، عندها فقط يعيد المدير التفكير فى هذا العنصر الذى هو: الاستنتاج.

إن عملية طرح الأسئلة تؤدى إلى تبادل الكثير من المعلومات. إن التحليل النفسى ليس غرضنا هنا. ولكننى رأيت مديرين يحاولون تتبع أثر الأسئلة التى أفلتت منهم فى سياق المناقشة. ربما أرادوا استنتاج شىء دون التصريح به وهذا صحيح. فالاستنتاج عن طريق المصادفة هو ما يحتاج المدير إلى تجنبه.

لقد عرض "بالدونى" عددًا من الأسباب وراء طرح الأسئلة مثل الإلمام بالموقف والاستعداد له، التخطيط، تحديد المشكلة، أو إجراء تغيير فى المهمة. ولكنه أثار أيضًا سببين إضافيين يجب ذكرهما: استخدام الأسئلة لتحدى الوضع الراهن، واستخدام الأسئلة من أجل تشجيع المعارضة.

إن الأسئلة التى تدخل فى هذا الإطار عادة ما تمر دون طرحها. فالقرارات عادة ما تتخذ دون أى اعتراض، ومن ثم تدخل الأفيال الحجرة دون ملاحظتها. يجب أن تهتم بطرح الأسئلة لتشجيع المعارضة أو كنوع من التحدى عندما تبدو الأمور أنها "تسير على ما يرام" أو عندما تبدو أنها "تسير على غير ما يرام" – فهما حالتان يمكن أن يضيف إليهما التفكير النقدى قيمة هائلة.

ولابد أن تطرح الأسئلة مع وعى بما يمكن استنتاجه عن طريق السؤال. فالمدير الذى يطرح سؤالاً لمعارضة خطة أو إستراتيجية لابد أن ينقل غرض المعارضة كجزء من السؤال. وإذا لم يتم ذلك، فإن المدير بذلك يتعرض لمخاطرة فشل تطبيق هذه الإستراتيجية.

إن الرسالة الأساسية هى أن المدير لابد أن يكون على وعى دائم بالغرض من السؤال. فجميع الأسئلة النابعة من الإدارة سيتم التعامل معها على أن لها غرضًا معينًا سواء أكان لديك غرض أم لا، وذلك ما لم تمل الخبرة غير ذلك.

٢٧. الكلمات: هل بعض الكلمات أهم من غيرها؟

إن الحاجة الأساسية التى من أجلها لابد من الانتباه إلى اختيار الكلمات هى التأكد من أن الموضوع الذى يفكر فيه السائل هو نفسه الموضوع الذى يجيب عنه المتلقى.

- ستانلى إل. باين

كان "ستانلى باين" أحد مؤسسى أبحاث السوق كما نعرفها الآن. ويوضح "ستانلى باين" أن اختيار الكلمات مهم للغاية. قد تعتقد أن ذلك من الأمور البديهية. ولكن كم مرة سمعت سؤالاً يطرح ثم يعقبه السائل بعبارة "دعنى أشرح لك ما أقصد". لماذا؟ لماذا يضطر أى منا إلى سماع السؤال ثم الاستماع إلى شرح له؟ بعض المديرين لديهم هذه العادة.

فقد يستخدمون "فرصة الشرح" هذه كوسيلة تقريرية، أو نوع من المماطلة لكى يستطيعوا تجميع أفكارهم وفى الوقت نفسه يحافظوا على سيطرتهم على المناقشة، أو ربما يكون ذلك مجرد نتيجة لعدم الاستعداد. الحقيقة هى أن الأسئلة لابد أن تكون واضحة بشكل كاف عند طرحها بحيث يكون شرحها غير ضرورى. لذا من المفيد لك أن تفكر فى اختيار الكلمات واستخدامها قبل الدخول فى أى تفاعلات.

بعض الكلمات المتاحة بالفعل للاستخدام يمكن أن تقطع شوطًا كبيرًا فى مساعدة المديرين على تطوير أسئلتهم ومن ثم تقليل الحاجة إلى التفسير. ولقد عرف "باين" من خلال عمله على أبحاث السوق عددًا من الكلمات الجيدة التى يمكن استخدامها فى الأسئلة - كلمات يمكن أن تؤدى إلى الوصول إلى أسئلة وإجابات أفضل. لنأخذ، على سبيل المثال، كلمات وتعبيرات مثل:

يمكن...

سوف...

يجب...

تحت أى ظرف...

و...

هذه الكلمات/التعبيرات تقدم أسئلة مفتوحة. فهى تشير فى مضمونها إلى اهتمام بالمعلومات التى يتم نقلها أكثر من الاهتمام بمجرد الحصول على إجابات محددة. فهى كلمات رائعة يمكن أن تبدأ بها أية مناقشة.

بعض الكتاب الآخرين ينادون باستخدام "الكلمات ذات التأثير العالى"[٢]. فهذه النوعية من الكلمات تعطى فرصة للتأكيد بشكل أكبر على سؤال معين أكثر من غيرها من الكلمات. فالمحامون - على سبيل المثال - يستفيدون من هذه الكلمات المؤثرة لمساعدتهم فى توضيح المعنى أو للإشارة ضمنيًا إلى نية ما عند بناء مرافعاتهم. يستطيع المديرون أيضًا استخدام هذه الكلمات للوصول إلى نتائج أكثر من مجرد بناء حجة أو ترك انطباع أمام جمهور. وبعض أنواع هذه الكلمات يظهر فى الأمثلة التالية:

س: ما الذى يعنيه *بالضبط* هذا المصطلح؟

س: هل هذا *تخمين* أنه سيتم منحنا براءة الاختراع؟

س: هل أنت *متأكد* من أن هذه المادة من نفس المجموعة؟

إن المعايير الضمنية ومقاييس الأداء يمكن الإشارة إليها أو نقلها من خلال مجموعة مختلفة تمامًا من الكلمات. لذا، من المهم التفكير فى استخدام هذه الأنواع من الكلمات لإضفاء الأهمية على الأسئلة التى تطرحها.

س: هل تتابع حسابات رأس المال *بشكل ملائم*؟

بدلاً من: هل تتابع حسابات رأس المال؟

س: هل هذا العمل *متوافق* مع المعايير الصناعية القياسية؟

بدلاً من: هل تتبع المعايير الصناعية القياسية؟

س: هل أجريت التغييرات *الملائمة*؟

بدلاً من: هل أجريت التغييرات؟

س: من الذى أشرف على العمل وفى *أى وقت* تم الانتهاء منه؟

بدلاً من: من الذى أشرف على العمل ومتى تم الانتهاء منه؟

إذا كانت هناك كلمات "ذكية"، فلابد أن تتأكد أن هناك كلمات "حمقاء". إحدى المقالات التى وردت فى جريدة فونيكس بزينس جورنال ذكرت أن "الكلمات الحمقاء" تستخدم من قبل مندوبى المبيعات. فالكلمات التى يستخدمونها شائعة فى جميع أوساط عالم الأعمال، كلمات مثل *بصدق* و*بأمانة*، تلك الكلمات التى تشير ضمنيًا إلى أن المتحدث قد لا يكون صادقًا وأمينًا طوال الوقت.

أمثلة للكلمات التى يجب تجنبها عند طرح الأسئلة

بصدق	لماذا يمكن أن يكون شخص غير صادق؟
بأمانة	هل يتوقع الأشخاص أن تكون أمينًا فى عملك؟
أفضل/ أسوأ	تحتاج إلى تعريف. ماذا تعنى *بالأفضل*؟
ناجح	تحتاج إلى تعريف. ماذا تعنى *بناجح*؟
جيد/سيئ	ما الذى يمكنك معرفته من هذه الأوصاف؟
خطير	كل شىء يحتمل المخاطرة، حتى عند القيام بلا شىء.

تفسح الأسئلة المفتوحة مجالاً كبيرًا للحديث، ولكن حتى فى هذه الحالة لابد من تجنب الكلمات التى تحتاج إلى تعريف. فكيف لأحد أن يعرف "أفضل استراتيجية" يمكن استخدامها؟ أنت تعرف فقط مجموعة من الاختيارات، وحتى هذه الاختيارات تواجهها تغيرات ظروف السوق. ففى عالم الأعمال، لا توجد ثوابت. لذا فإن الكلمات المعبرة عن الكيف تعطى المتلقى فرصة للمراوغة.

المدير: أعتقد أنك تتوقع توزيعًا ناجحًا، كيف يمكنك تسمية ذلك نجاحًا على الرغم من أن منتجنا من المزهريات وصل كله مكسورًا ماعدا قطعة واحدة؟

مدير التوزيع: نعم، لم تصل إلا مزهرية واحدة فقط غير مكسورة، ولكنها وصلت فى الوقت المحدد إلى أهم عملائنا.

المدير: ماذا تقصد بالضبط *بأهم* عملائنا؟

مدير التوزيع: العميلة هى والدة زوجة الرئيس التنفيذى للشركة.

إن الكلمات مهمة للغاية. ففى أى وقت يستخدم المدير مصطلحات غير معرفة، أو يسمح باستخدام كلمات غير محددة فى الإجابة، فإنه بذلك يعطى فرصة للتنبؤ بتوقعات لن يتم تنفيذها فيما بعد.

أحد الأمثلة الدالة على ما لا يجب فعله يمكن أن نجده فى فيديو تدريبى لإحدى شركات الخدمات المعروفة، التى تعد الأمانة فيها من أساسيات العمل. كان المدرب فى الفيلم يشجع فى الواقع استخدام بعض التعبيرات من قبل موظفى خدمة العملاء مثل: "ثق بى..."، "يهمنى تحقيق أفضل ما فى صالحك..."، "هذه هى الحقيقة"، إن هذه التعبيرات بمثابة سم قاتل للشركات. فالردود غير المطلوبة التى صدرت من الموظفين الذين رأوا هذا الفيديو التدريبى للمرة الأولى أثارت تعليقات لاذعة من قبل مجموعة صغيرة من العملاء المحتملين.

حاول أن تتجنب طرح أسئلة على الأشخاص بهدف أن يكونوا صرحاء معك أو للتعبير عن آرائهم الحقيقية. فهذا ينقل لهم بوضوح أنك تشك فى أن آراءهم السابقة ربما كانت مزيفة.

جميع التساؤلات التى تطرح فى مجال العمل لابد أن تكون جدية، وتستخدم فيها لغة واضحة وبسيطة.

إن الكلمات البسيطة التى تستخدم مع تأكيد أو مع كلمات أخرى سهلة الفهم، تحقق أفضل نتائج.

٢٨ . ما الأسئلة "الصحيحة"؟

ما نقاط ضعفى؟ وكيف يمكن أن أوازنها؟

-رودلف دبليو. جيولياني[٣]

إذا كانت هناك قائمة بالأسئلة "الصحيحة" التى يجب على المديرين فى جميع المستويات أن يطرحوها على أنفسهم، فلابد أن تكون فى مقدمة اهتماماتهم. فهذه هى الأسئلة التى يجب على المديرين أن يطرحوها باستمرار. والإجابة عن هذه الأسئلة قد تمثل مرشدًا يساعد المدير فى التعرف على ما يجب أن يسأل عنه، وعلى من يطرح السؤال، ومتى.

لقد عرضت فيما سبق عددًا من الأسئلة "الخاطئة"، ولكن هل هذا يعنى أن العكس صحيح؟ هل توجد أسئلة "صحيحة"؟ الإجابة ببساطة هى: نعم؛ فمن الناحية الفنية، كل ما ليس خاطئًا صحيح، ولكن هناك طريقة أخرى للتفكير فى هذا الأمر.

فالسؤال الصحيح هو الذى تنتج عنه إجابات صحيحة، بما فى ذلك التأثير المحتمل الذى تتركه على الآخرين. لقد رأينا من قبل كيف أن مطالبة شخص بالكذب يمكن أن يصبح كارثة، حتى وإن كان ليس له أية آثار سلبية على الشخص الذى وجه إليه الطلب.

إن الأسئلة الصحيحة تجلب إجابات صحيحة بالنسبة لهدف معين فى العمل، وذلك فى الوقت والمكان المناسبين وبالطريقة التى تعزز التآلف[٤] اللازم. وهناك عدد من المصادر المتاحة التى تصف لك كيف تجد وتطرح الأسئلة الصحيحة.

وفى معظم الأوقات، نجد أن السؤال الصحيح يأتى نتيجة للتفكير النقدى، وذلك كما أوضح كل من "إم. نيل براون" و"ستيوارت إم. كيلى" فى كتابهما Asking the Right *Questions: A guide to critical thinking*[٥]. ولكن طرح الأسئلة "الصحيحة" مهارة تعتمد على الموقف. فهى دائمًا نتاج عملية تفكير جماعية – نتاج سلسلة من التفاعلات تتم فى مكان واحد أو عبر فترة ممتدة من الوقت.

ففهم الموقف يعد المفتاح لفهم السؤال الصحيح أو الأسئلة الصحيحة. وهناك دائمًا عدد من الخيارات الصحيحة المتاحة أيضًا – والتى قد ينتج عنها عدد من النتائج المحتملة. وكل ذلك يعتمد على ما تحتاج لإنجازه.

هذه الإرشادات قد تساعدك على تحديد ما إذا كانت الأسئلة الصحيحة قد خطرت لك، أم أنك ترغب فى التفكير بشكل أكثر نقدًا فى الموقف الذى يواجه الشركة:

١. **السؤال ذو معنى**

قد يرتبط ذلك بشكل مباشر بقضية أو إستراتيجية أو هدف مهم بالنسبة للشركة.

س: كيف تمكنا من تحقيق عام مربح ونحن فى الواقع خسرنا أموالاً فى بداية ديسمبر؟

٢. **له تأثير**

كل من السؤال والإجابة لهما تأثير محتمل، أى فائدة تعود على الشركة.

س: بما أن خط إنتاجنا قد توقف، فما رأيك فى أن نعقد اتفاق شراكة مع الشركة المنافسة لتصنيع منتجنا؟

٣. **يجب أن توضح السبب وراء طرح السؤال**

س: إننى أطرح هذا السؤال لأننى أريد أن أفهم كيف حدثت هذه الأمور ومن ثم يمكننا تجنب تكرارها فى المستقبل، لذا، أخبرنى ما الخطأ الذى حدث وكيف يمكن تجنب حدوث ذلك ثانية؟

٤. **توافق السؤال مع الواقع**

يجب أن يكون السؤال متوافقًا مع حقيقة الموقف. فلابد ألا يكون بعيدًا عن شخصية المدير، وأن يكون حس الإلحاح والأهمية فيه ملائمًا، ولا يثير أى شك فى نفس الشخص الموجه له السؤال.

س: مارى، نحن نعرف بعضنا البعض منذ سنوات طويلة وأنا أريد الاعتماد على رأيك فى هذه المواقف. هل توجد أية طريقة نستطيع بها إنقاذ هذه الصفقة؟

٥. **معرفة ما سيتم فعله بالإجابة**

وهذا الأمر ينطبق على كل الأسئلة فى جميع المواقف.

إذن، لماذا لا تثق فى مهاراتك أو حدسك أو خبرتك؟ لماذا لا تطرح فقط الاسئلة التى يخبرك حدسك أنها الأسئلة الصحيحة أو الأفضل، أو الأسئلة التى رأيتها تنجح من قبل فى مواقف مماثلة؟

الخطر يكمن فى أن غريزتنا قد تكون خاطئة. فغرائزنا تعتمد كليًّا على خبراتنا السابقة.

– بول شوميكر[٦]

جميع القرارات التى نأخذها فى مجال العمل ستؤثر على المستقبل، وكما أن كل نشرة إصدار تخبر عن وجود فرص جديدة، فإن الأداء فى الماضى لا يعد ضمانًا للنجاح فى المستقبل. ففى الواقع، يمكن أن تؤدى نجاحات الماضى إلى إخفاقات فى المستقبل عن طريق تضليل الشركة، بحيث لا يتم طرح أسئلة مهمة أو الإجابة عنها.

٢٩ . هل كل ما نسأله مهم؟

جميعنا يحب اعتقاد ذلك، غير أن الواقع مختلف. فالطريقة التى يتم التعامل بها مع السؤال، من خلال نبرة الصوت، وتعبيرات الوجه، ولغة الجسد، والإيماءات، هى ما يعطى السؤال أهميته. ولكن هناك بعضًا من الأسئلة تكتسب أهمية بالغة. والفئة التى يندرج تحتها السؤال هى التى تعطيه أهميته بالإضافة إلى قدر الضرورة الذى ينطوى عليه.

هناك ثلاث فئات عامة من الاهتمام تولد أسئلة أى مدير:

- الأمور التى تؤثر على العمل على المدى القصير.
- الأمور التى تؤثر على العمل على المدى الطويل.
- الأخبار.

الفئة الأولى من الأسئلة هى التى يستجيب لها معظم الأشخاص بشكل جيد. أما الفئة الثانية فعلى الرغم من أهميتها، فإنها تفتقر إلى الإلحاح ما لم يضف عليها المدير حس الأهمية. وأى شىء آخر يقع خارج نطاق الفئتين الأولى والثانية يندرج تحت فئة الأخبار.

والمديرون الذين يركزون على الأخبار يصعدونها لدرجة من الأهمية قد لا تستحقها. إنها فئة من فئات الاهتمام، والأسئلة عن الأخبار لابد أن يتم التعامل معها كما هى - مجرد أخبار. والأخبار هى المواد التى تمثل معرفتها ضربًا من المتعة مثل أخبار الطقس أو الرياضة.

س: هل سمعت من قبل عن جراحة البروستاتا الآلية الجديدة؟ هل تعتقد أنها ستؤثر على الخصائص السكانية على المدى الطويل؟

س: ما رأيك فى تلك الفيضانات التى حدثت فى الصين؟ [وذلك عندما لا يكون لشركتك أى أعمال فى الصين].

س: هل تعرف أن المدير من مشجعى فريق يانكيز؟

إن طرح الأسئلة بشكل مستمر مع الإلحاح فيما يخص عناصر الاهتمام والتى تفتقر إلى الارتباط بالقضايا المهمة فى العمل يمكن أن يكون له تأثيران. أولاً، يرسل المدير الذى يفعل ذلك طوال الوقت إشارات تدل على أنه يعانى من قصور فى الانتباه. ثانيًا، يمكن أن يوحى ذلك للآخرين بأن كل شىء مهم مما يؤدى فى النهاية إلى تأثير سلبى عندما يحين وقت التركيز على المشاكل الأساسية. لذا، من الأفضل أن توفر الشعور بالإلحاح للأمور التى تتطلب بالفعل درجة عالية من الانتباه.

عند طرح الأسئلة، خاصة على الموظفين، فكر إلى أى فئة ينتمى سؤالك، ثم اختر درجة الإلحاح التى تتوافق مع طبيعة السؤال.

٣٠ . طريقة طرح السؤال: الأسلوب

هناك أهمية للأسلوب.

- فرانسيس ويلمان[٧]

هناك توصية واحدة تم الإجماع عليها من جميع المصادر حول عملية طرح الأسئلة: إذا طرحت سؤالاً بشكل شخصى، تحدث بوضوح. وعليك أن تدرج البريد الصوتى ضمن هذه التوصية أيضًا. فعلى الرغم من أنك قد لا تكون حاضرًا جسديًا، فإنك تتواجد إلكترونيًا وهذا يمثلك.

لقد قمت هنا بتجميع قائمة من التوصيات المتفق عليها لدراستها، مع اقتباسات، مع الاستشهاد من كم هائل من النصوص الخاصة بالمحامين. إن المحامين فى قاعة المحكمة يحتاجون إلى أقوى مهارات طرح الأسئلة، وإلا سيعانى موكلوهم الكثير. والمديرون أيضًا فى حاجة إلى أقوى مهارات طرح الأسئلة، وإلا ستعانى شركاتهم الكثير.

هناك مجموعة من التوصيات الأساسية والبديهية. ولكن، نتيجة للعادات أو نقص الانتباه، لا تتم ممارستها بشكل دائم. تأمل معى – على سبيل المثال – هذه الحالة الخاصة برئيسة تنفيذية لإحدى الشركات الجديدة.

عندما تكون هذه المديرة على وشك طرح أى سؤال على أحد أعضاء فريقها، فإنها تعقد ذراعيها – وذلك فى كل مرة. وعندما كانت تفعل ذلك كان أعضاء فريق العمل يعدون أنفسهم بشكل تلقائى للسؤال. كانت تطرح أسئلة جيدة، وكانت الأسئلة على درجة عالية من التمرس. ولكن عادة عقد ذراعيها دائمًا ما كانت تجعلهم انفعاليين وفى حالة من الدفاع عن مواقفهم. ولقد استغرقت عامًا تقريبًا لتتخلص من هذه العادة.

إن أسلوب السؤال، أى الطريقة التى يطرح بها، وطريقة النقل الفعلى للسؤال كلها أمور تماثل فى أهميتها المادة الأساسية للسؤال.

أسلوب طرح الأسئلة

١. تحدث بوضوح.

٢. أظهر الثقة فى سؤالك.

٣. اتخذ وضعية جيدة وانتبه جيدًا للغة جسدك.

٤. تجنب التأكيد الزائد على كلمات معينة طالما أنك لا تقصد التأكيد عليها.

٥. تجنب استخدام صيغ التفضيل ما لم تكن تقود المتلقى إلى استنتاج معين.

٦. تجنب المبالغة والمغالاة.

٧. استخدم الفكاهة لغرض معين، لا لتبدو شخصًا مرحًا.

٨. كن مختصرًا، وتحدث مباشرة فى صلب الموضوع.

٩. اعرف متى تتوقف عن طرح الأسئلة.

١٠. استمع جيدًا إلى الردود. فقد تحتاج إلى المتابعة أو إجراء تحقيق فورًا.

٣١. ما هذا الذى قلته؟

وفقًا لـ "ستانلى باين" الذى أرشدت نصائحه الحكيمة باحثى السوق للعديد من السنوات، فإن السؤال الواحد يتغير اعتمادًا على موضع التأكيد.

السؤال	معنى التأكيد
كيف *استطعت* قول ذلك؟	تأنيب، كأنك تقول "كيف تجرؤ على قول شىء كهذا".
كيف تستطيع *أنت* قول ذلك؟	قد يقول ذلك شخص آخر، وليس أنت.
كيف تستطيع *قول* ذلك؟	قد تفكر فى ذلك، ولكن تصريحك به أمر مختلف.
كيف تستطيع قول *ذلك*؟	تعبير عن الشك فيما تقول.

فالسؤال نفسه قد يكون له معان مختلفة اعتمادًا على موضع التأكيد. ولقد ذكرت هذه النقطة هنا حتى تكون مدركًا لها، ولكى يمكنك أن تفكر فى إضافة معنى ما بينما تفكر فى صياغة سؤالك التالى عن طريق استخدام التأكيد أكثر من الكلمات.

ولقد اخترت متعمدًا سؤال "كيف تستطيع قول ذلك؟" فى هذا الجزء. فقد كان هذا السؤال أحد الأسئلة المعتادة لأحد المديرين الذين عملت معهم ذات مرة. فكان دائمًا ما يطرح أقصر الأسئلة الممكنة ويضع فيها ما يستطيع من معان. لقد كانت هذه طريقته فى تحدى الموظفين، على الرغم من أنه لم يكن من المديرين الصداميين. وكان هذا الأسلوب ينجح معه معظم الوقت.

اهتم جيدًا بموضع التأكيد عندما تطرح سؤالاً ما. هل تستطيع إضافة المزيد من المعانى عن طريق استخدام التأكيد؟

٣٢ . هل يمكنك استخدام صوت عال؟

هناك العديد من الطرق الصحيحة لطرح الأسئلة. فكان أحد القادة العسكريين يصرخ بالأسئلة فى وجه أحد الجنود المستجدين.

القائد: أيها السيد، ماذا حدث لحذائك؟ هل لمعت هذا الحذاء بقالب من الطوب؟

الجندى المستجد: [أجاب وهو يتصبب عرقًا بغزارة، بينما يكتم ابتسامة كادت تخرج رغمًا عنه لأن تلميع الحذاء بالطوب يعد فكرة مضحكة]

القائد: علام تضحك أيها السيد؟

لا يجب على المدير فى العمل أن يصرخ فى وجه الموظفين الجدد، مهما كان شكل حذائهم. إلا أنه فى بعض الأحيان قد يكون الصوت المرتفع مطلوبًا. وبعض الأشخاص لا يشجعون فكرة استخدام الصوت المرتفع تحت أى ظرف. *وأنا لست واحدًا من هؤلاء.*

فأنا أعتقد أنه من المقبول أن ترفع صوتك طالما أنك تتبع القواعد البسيطة التالية.

١. استخدم الصوت العالى قليلاً جدًا لدرجة تجعل الآخرين يعلقون على ذلك قائلين: "يا إلهى، لم نسمع هذا الصوت العالى أبدًا من قبل".

٢. تجنب استخدام الصوت العالى وأنت بين مجموعة، لأن ذلك يخلق فكرة "نحن وهم [أنت]" [ما لم يكن هذا هو هدفك].

٣. لابد أن يكون الحدث ذا خطورة كافية، بحيث يدرك من هم على مرمى السمع أنك يحق لك أن ترفع صوتك.

٤. اطرح السؤال بالتحدث [بالصراخ] مباشرة فى وجه الشخص وأنت تنظر له فى عينيه.

٥. لا تتراجع، إذا كنت تنوى فعل ذلك، فافعله وكأنك تعنيه.

٦. حاول أن تستخدم أسئلة تقريرية. فأنت لا تسعى وراء إجابات عند الصياح، أليس كذلك؟

٧. تجنب الدخول فى سباق للصياح مع الطرف الآخر. فعليك أن تطرح سؤالك التقريرى وتغادر دون أن تصفق الباب بعنف.

٨. لا تصرخ بالأسئلة من منطلق الغضب وإنما لغرض ما.

٩. حافظ على ضبط النفس. لا تبالغ فى الصياح، وإنما اجعله ينته بسرعة.

١٠. انقل نفسك بسرعة من حالة الغضب، ودع دافع غضبك يزل.

هل يمكننى أن أعطيك مثالاً عن الوقت الذى يمكن فيه استخدام هذه الطريقة فى طرح الأسئلة؟ نعم. ماذا تفعل – على سبيل المثال – عندما ينتهك موظف أحد التعليمات المباشرة للشركة، ليس مرة واحدة وإنما ثلاث مرات؟ أذكر أننى صرخت مرة واحدة داخل العمل وكان ذلك بسبب هذا الموقف.

أحد كبار المديرين فى المؤسسة التى أعمل بها فكر بشكل أفضل فى أحد قرارات الشركة حتى بعد أن تناقشنا فى كل الأمور مع قسم الشئون القانونية. وكان القرار هو إنهاء علاقات العمل مع شركة أخرى والقيام بذلك بسرعة وبشكل مباشر.

كانت هذه الشركة الأصغر حجمًا قد طلبت منا إنتاج بعض المواد لأحد الأنواع الجديدة من مواد البناء التى ينوون تصنيعها. وعلى الرغم من أن لدينا التكنولوجيا اللازمة لذلك، كما أن معاملنا البحثية قادرة على إنتاج المادة التى كانت تبشر بإمكانية الانتفاع بها، لم تكن العملية مغرية لنا من الناحية الاقتصادية. واتخذ قرار بعدم إنتاج المادة مثلما اتخذت قرارات أخرى عديدة على نفس الشاكلة من قبل.

وبعد مرور شهر، اكتشفت أن القرار لم يتم تطبيقه بعد. ولكن لم يكن هذا هو الوقت الملائم لرفع الصوت. حدث ذلك بعد مرور ستة أشهر بعد اكتشاف أن القرار لم يطبق بعد. ولم تكن هذه من اللحظات التى شعرت فيها بالارتياح والرضا. فعلى الرغم من أنه كذب علىَّ بشكل متكرر، كنت أشعر بأن حدوث ذلك يمثل فشلاً لإدارتى. فقد افترضت – بالخطأ – أن الأمر قد حُسِم.

ولقد سارت أسئلتى كما يلى:

أنا: ستيف، لم أسمع من قبل عن الرد النهائى على تعاملاتك مع شركة يونيفرسال اوتدور فلورينج. ماذا حدث؟

ستيف: أنت لم تسمع عن ذلك لأننى لم أخبرهم بالقرار.

أنا: أنت ماذا؟

ستيف: إنهم لم يعرفوا بعد.

أنا: هل تريد أن تتصل بهم الآن بينما أنتظر فى مكتبك؟ أم تريد أن تأتى إلى مكتبى خلال عشر دقائق وتقدم لى تقريرًا عن المكالمة التى دارت معهم؟ أم أنك تريد أن تفصل من العمل فورًا؟

لقد قدمت له ثلاثة بدائل ثم خرجت من مكتبه، تاركًا إياه مع الخيار رقم اثنين ليفعله أو الخيار رقم ثلاث ليفكر فيه. وبعد عشر دقائق، وجدت "ستيف" واقفًا أمام الباب - بعد أن أنهى المهمة. لقد طلبت منه أن يضع خطابًا لقسم الشئون القانونية، ويقدم لى نسخة منه، ثم يرسله إلى الشركة مع الحصول على إيصال استلام منهم. فلم أعد أثق به، ولقد أخبرته بذلك.

لقد كنت مخطئًا فى عدم متابعتى للأمر بعد حدوث التأخير الأول، على الرغم من أننى قد قضيت فترة معتقدًا أن مديرًا مخضرمًا من الدرجة العليا قضى سنوات فى الشركة تفوق ما قضيته سوف يفعل ذلك. إن الموقف الذى تسبب فى حادثة رفع الصوت نتج عن وضع افتراضات لا أساس لها، مع عدم طرح مزيد من الأسئلة للتأكد.

على الرغم من أننى أشجع إمكانية استخدام الصوت المرتفع، وفقًا للقواعد المذكورة سابقا، فإنه يتعين أيضًا على المديرين أن يفعلوا كل ما هو ممكن لتوقع حدوث موقف مثل هذا ومنع تفاقمه من البداية.

٣٣ . ما أسلوبك الشخصى فى طرح الأسئلة؟

معظم المديرين لهم أسلوب عام عند استجواب الموظفين وهذا الأسلوب يكون بمثابة نموذجهم الافتراضى، وهو يمثل عادة. فإذا استخدم المدير أسلوبًا واحدًا بشكل دائم، فإن الموظفين

يبدءون فى الاعتماد عليه. وهذا يعد أمرًا إيجابيًا لأنه يمثل وجهًا واحدًا يمكن للموظفين التعامل معه. فالثبات يعد من الأمور المهمة فى مواقف العمل العادية. ولكن الأسلوب الثابت قد يمثل مشكلة بالنسبة للمدير تمامًا مثل مشكلة الأسئلة المعتادة.

فقد يعوق ذلك قدرة المدير على اكتساب آراء جديدة أو التفاعل مع ظروف جديدة. على سبيل المثال، إذا كان المدير يتخذ دائمًا موقفًا حياديًا، فإن الآخرين سيتأثرون به ويفعلون مثله. وهذا لا يعد سيئًا أو جيدًا - ولكن الموظفين لديهم ميل كبير لمحاكاة المديرين الناجحين الذين تتم ترقيتهم إلى المواقع الوظيفية العليا فى الشركة. تخيل شركة بأكملها مليئة بالمديرين المحايدين. كيف يمكنهم إنجاز أى شىء؟

لقد اعتدت مشاهدة مجموعة من المديرين يلعبون لعبة تعرف باسم "القرد". فلا يقدم أى شخص رأيًا أو يقبل تحمل مسئولية أى مشكله مادام الأمر لا يخضع بشكل مباشر لسيطرته. كان هذا القرد هو المشكلة، أو الإجابة عن سؤال مطروح من قبل المدير عن إحدى مشكلات العمل. وقد كان المديرون يغيرون مكان القرد عبر الطاولة إلى أن يستقر على ظهر أى منهم إلا ظهورهم. وكان أحد أعضاء المجموعة يراقص هذا القرد المفترض حول الطاولة كما لو كان دمية متحركة، مما يثير الضحك بين المجموعة - وكان الضحك يتعالى إذا استقر على ظهر أحدهم. وغالبًا ما يترك "القرد" وحيدًا منتظرًا فى إحباط حتى يتفاقم الأمر ويتحول إلى مشكلة كبيرة.

كان هذا الفريق "الشجاع" يقوده مدير أسلوبه محايد مائة فى المائة. فلم يكن يضطرب أبدًا أو حتى يبدو أنه يميل إلى جانب أو آخر بفعل أى حجة، مهما كانت مقنعة. وقد حافظ هذا المدير على هذه الحيادية لأنه كان شديد الاهتمام بما يفكر فيه القادة الأعلى منه درجة داخل الشركة. ولقد تبنى فريق إدارته الأسلوب نفسه. فكان "القرد" لعبتهم.

بدأت المشكلات فى التراكم على مدى العامين اللذين تقلد فيهما الإدارة، حيث كان مديرو الدرجة الدنيا والعاملون يمثلون بشكل دائم أمام فريق الإدارة لتقديم حلول وعروض ومشاريع للنظر فيها. كان الجميع يعتقدون أن هذا الرجل فى طريقه ليصبح كبير مسئولى الشركة كما تم تبنى أسلوبه من قبل العديد من الموظفين [لدرجة ألحقت أضرارًا بالعوائد والمكاسب]. وظلت لعبة "القرد" تمارس طوال الوقت حتى تلقى عرضًا من إحدى الشركات

المنافسة وغادر الشركة. وأعتقد أنه ظل المدير المحايد فى هذه الشركة.

إن الحيادية لا تمثل بالطبع سوى أسلوب واحد من أساليب طرح الأسئلة وممارسة الإدارة. والقائمة الموجودة فى الجدول التالى تمثل وصفًا عامًا لأساليب الأسئلة فى مقابل أساليب الإدارة، والبعض يمكن ممارسته بالشكل نفسه. فالمحقق المحايد يمكن أن يكون هو المدير المحايد، تمامًا مثلما يمكن للأسلوب المثير للخوف أن يعمل فى كلا الاتجاهين. إن الهدف من إدراج هذه الأساليب هو أن يعرف كل مدير الأسلوب الذى يعد أكثر راحة له ثم، عندما تكون الظروف مواتية، يبدأ فى التفكير فى اتخاذ اتجاه آخر عن طريق تبنى أسلوب - أو أساليب - بديل.

أساليب طرح الأسئلة

المحايد	أسلوب مسترخ أو متحكم فيه، يصدر أى رد فعل تجاه أى إجابات.
المثير للخوف	حاد، يضع ضغطًا على المتلقى، لغة الجسد تتركز فى الوجه.
المحقق	فاحص، يبحث عن التفاصيل، لايترك شيئًا دون النظر فيه.
محاور	يأخذ الآراء، يستخدم الكثير من الأسئلة المفتوحة لدفع للآخرين للتحدث.
المستجوب	يخلق مواجهة بينه وبين المتلقى، مع تركيز شديد على المتلقى.
القائد	يطرح الأسئلة وكأنها تصدر أو تنطلق من بندقية من على منصة عالية
المتحسس	طرح الأسئلة كما لو أنك تفتش فى خزانة
المراوغ	يجادل من خلال الأسئلة، انفعالى
المرشد	إدارة المحادثة من خلال طرح الأسئلة.
الساحر	حامل الأجندة الخفية، وعلى المتلقى التخمين

إن أسلوبك فى طرح السؤال عبارة عن مجموعة من الخصائص الممثلة فى المسميات الموجودة فى الجدول السابق. ولابد من إقامة ألفة مع المتلقى إذا كنت تريد الحصول على أفضل الإجابات. وكل نوع من هذه الأساليب سوف ينتج عنه علاقات مختلفة. حتى الشخص المثير للخوف يمكن أن ينمى ألفة بينه وبين الآخرين. ولكنه يستغرق فقط وقتًا أطول. هناك أسلوب واحد فقط له تأثير سلبى للغاية ويجب استخدامه بحذر: أسلوب الساحر.

إن الأجندات الخفية – التى تمثل الأساس لهذا الأسلوب – تقتل الثقة بين الأشخاص. فإذا كانت الأسئلة تنقل هدفاً خفيًا، أو تبدو غير صادقة بأى شكل من الأشكال، فإن الثقة التى تمثل جزءًا معقدًا من عملية طرح الأسئلة بالنسبة للمديرين سوف تختفى. فالشخص المتبع لأسلوب الساحر يجذب السؤال من القبعة – كما يجذب الساحر الأرنب – ليدهش "الحاضرين". استخدم هذا الأسلوب بحذر شديد، وإذا وجدت أن من الضرورى استخدامه، فاستخدمه على فترات متباعدة للغاية حتى يكون مفاجأة بالفعل. لقد اعتاد مسئول قسم التكنولوجيا بإحدى الشركات شراء القهوة لمجموعة مختلفة من فنيى المعامل كل صباح. وقد انتهز هذه الفرصة ذات مرة لتجميع المعلومات التى يمكنه الاستفادة منها فى اللحظات الحاسمة لطرح أسئلة صعبة على فريق عمله بشأن تجربة الأمس التى سارت فى مسار خاطئ. ولم يقدر أحد تصرفه السحرى.

عند استخدام هذا الأسلوب ستصبح الإجابات متحفظة، كما ستقل فعالية جميع مهاراتك كمحقق. وإذا استخدم هذا الأسلوب بشكل ثابت على مدار الوقت، فلن يبقى لك سوى لقبك ومنصبك كوسيلة وحيدة للحصول على إجابات.

ولكى تحافظ على فاعلية أسلوبك، يجب أن تكون جميع الأساليب قائمة على هذه الخصائص الأربع الأساسية:

١. كن متطلعًا للمعرفة بشكل صادق.
٢. مارس أسلوبك بطريقة فعالة عن طريق الحفاظ على الاهتمام خلال التفاعل.
٣. تحل بالصبر – حتى المحقق الصبور يمكن أن يستفيد كثيرًا من أسئلته .
٤. أظهر الصدق والإخلاص.

٣٤ . من الذى يطرح السؤال؟

ما الدور الذى تقوم به فى المؤسسة؟ ما مسئولياتك؟ إن الإجابة عن هذه الأسئلة يمكن أن تعطى لسؤالك ثقلاً أكبر أو أقل مما تعتقد.

أى سؤال يطرح من أحد كبار المديرين من الطبيعى أن يكون له ثقله وأهميته الكبيرة. فالمنطق المؤسسى يسير على هذا النحو: لابد أن المدير يعتقد أن ذلك مهم، لأن السؤال قد تم طرحه. إن هذا النوع من المنطق عادة ما يضيع المال والوقت، ويثير المزيد من الأسئلة أكثر مما يحل. تأمل معى هذا المثال. لقد دارت هذه المناقشة بين مديرة التسويق ومرؤوسها مدير الإنتاج المخضرم.

قام نائب رئيس مجلس الإدارة بقطع إعلان من إحدى المجلات وإرساله إلى مديرة التسويق مع سؤال كتب فى جانب الإعلان.

مديرة التسويق: هل رأيت هذه الملاحظة من قبل نائب الرئيس؟

مدير الإنتاج: نعم، إنه يريد معرفة ما إذا كنا على علم بأن هناك مكنسة تحمل نفس اسم منتجنا الجديد.

مديرة التسويق: ماذا ستفعل بشأن هذا الأمر؟

مدير الإنتاج: لقد كتبت إجابتى بجانب سؤاله مباشرة. يمكنك أن تريها هنا فى جانب الورقة؟

مديرة التسويق: هل جننت؟ كلمة واحدة؟

مدير الإنتاج: انظرى إلى سؤاله. لقد كتب بجوار صورة المكنسة التى تحمل نفس اسم منتجنا الجديد: "هل هذه مشكلة؟" وكانت إجابتى "لا".

مديرة التسويق: لا يمكن أن تعطى إجابة مكونة من كلمة واحدة - مجرد أن تقول لا. فهو فى حاجة إلى معرفة المزيد.

مدير الإنتاج: لماذا؟ لقد نزع صفحة من واحدة من تلك المجلات التى يتم توزيعها فى الطائرة ثم كتب بجانبها هذا التعليق.

مديرة التسويق: لا يهمَ.

مدير الإنتاج: أنت محقة. فهذا أمر لا يهم. لذا أعطيته إجابة قصيرة.

مديرة التسويق: نحن فى حاجة إلى منحه إجابة وافية.

مدير الإنتاج: لا يمكن أن يخلط شخص بين الجرار والمكنسة.

مديرة التسويق: ولكن لابد أن نتأكد من أن ذلك لن يمثل مشكلة. هل فعلت ذلك؟

مدير الإنتاج: نعم، لقد تدارسنا الأمر مع الجميع وتلقينا الرأى القانونى من محامينا ، وتحدثنا أيضاً مع مسئولى الشركة المنتجة للمكنسة محل الجدال لمزيد من التأكيد، ولا توجد أية مشكلة.

مديرة التسويق: نحن فى حاجة إلى شرح هذا له.

مدير الإنتاج: أنا مشغول للغاية. وهذا الأمر لا يمثل أية مشكلة. فلا تجعليها كذلك.

مديرة التسويق: حسنًا، - هذا ليس كافيًا. سأبحث الأمر مع قسم الشئون القانونية وأحصل على تقرير عن هذا الأمر فى الحال.

لقد كان الاطمئنان هو كل ما يريده نائب الرئيس. وكان نتاج قوله هذا إهدار ثلاثة أسابيع، وإنفاق آلاف الدولارات فى مزيد من الدراسات، بالإضافة إلى ضياع الوقت فى الكثير من الاجتماعات. لقد كانت مديرة التسويق تتصرف وفقًا للمنصب أكثر من السؤال. هل كان ذلك مبالغة فى رد الفعل؟ نعم.

كان من الممكن أن تكون أبسط إجابة هى أفضل طريق لتحديد ما إذا كان ذلك بالفعل هو ما يبحث عنه نائب الرئيس أم لا. فلو كان ما هو متوقع أكثر من مجرد إجابة بسيطة، لنقل ذلك لمديرة التسويق بشكل مختلف.

إن السؤال ومنصب الشخص الذى يطرحه دائمًا ما يرتبطان، ولا يمكن الفصل بينهما أبدًا. لذا، اطرح الأسئلة المهمة بالفعل، واطرحها بالطريقة التى تنقل للمتلقى نوع الإجابة التى تتوقعها.

وفى هذه الحالة، كان السؤال البسيط المكتوب على ورقة المجلة يحمل إشارة واضحة إلى أن نائب الرئيس "يتحقق من الأمر فقط". فقد كانت لديه ثقة فى مؤسسته - وهذه هى الطريقة التى وصل بها إلى هذا المنصب. فلا يوجد شخص يصل إلى هذا المنصب بذاته.

وفى هذه الحالة أيضًا، كانت الإجابة المتمثلة فى كلمة واحدة هى كل ما يحتاج إليه نائب الرئيس، وهذا هو بالفعل ما تسلمه من مدير الإنتاج. أما مديرة التسويق، فعرف من تصرفها أنها ربما لا تكون الشخص المناسب للمنصب الذى تتولاه.

إن الدرجة الوظيفية لها امتيازاتها، وليس أسئلتها. فإذا كانت الأسئلة تنقل بوضوح، فلابد أن يتوقع أن تكون الإجابة مرآة للسؤال.

٣٥. من أنت كمدير؟

إن أدوار العمل ليست مجرد المهام التى يفرضها عليك منصبك. إنما هى المهام التى قد يفرضها عليك التقدير الذى تحظى به فى شركتك، أو طول مدة خدمتك، أو مهاراتك الخاصة، أو مجموعة أخرى من الأسباب. وبالرجوع إلى إحدى النقاط التى تم تناولها مسبقًا، فإنه لا يوجد فى العمل ما يعرف بالأسئلة العارضة. فقد تطرح هذه الأسئلة بشكل عرضى، ولكن الأسئلة يتم إدراكها كمهمة من المهام العديدة التى يفرضها عليك موقعك الوظيفى – تحديدًا موقعك كمدير.

يوجد ترتيب هرمى للأدوار المنسوبة للأشخاص والتى تعمل كعدسات يتم من خلالها تركيز أسئلتهم على أى متلق. تأمل كيف تفكر فى الآخرين الذين تتعامل معهم، ثم انظر إلى الجدول التالى فى قائمة الأدوار التى يقوم بها الأشخاص الذين تتعامل معهم فى مواقع العمل العادية. فأى فرد قد يحمل عددًا من هذه المناصب.

الأدوار الرسمية المتعددة للمحققين

اللقب الشخصى	السيد، الآنسة، السيدة، الدكتور، صاحب السعادة، الأمير، الدوق وغيرها.
ألقاب العمل	المدير العام، المدير، المشرف، الرئيس التنفيذى.
المنصب	مدير تنفيذى، مدير من الدرجة المتوسطة، مدير كبير، قائد، موظف.
طول مدة الخدمة	موظف جديد، موظف مخضرم، تقدير قائم على الخبرة.

العلاقات الشخصية	موظفون، زملاء، نظراء، أصدقاء، معارف
الدور الموقفى	عضو فريق، مرشد، محكم، وهكذا

من المهم أن نتذكر أن أحد أهم جوانب وظيفة المدير تتمثل فى تجنب التسليم بالأشياء كما هى. فالعديد من المديرين الجدد قد يبدءون بشكل خاطئ مع مؤسساتهم عن طريق طرح الأسئلة بالأسلوب الخاطئ، نظرًا لعدم وعيهم "بمجموعة أدوارهم" - هذه الأدوار الموكلة إليهم من قبل الآخرين. إن الطريقة التالية لطرح الأسئلة ليست للمحاكاة. فهذه هى الطريقة التى اتبعتها مديرة حديثة التعيين بعد شهر واحد فقط من توليها منصبها الجديد.

كيف يتم إتمام الأمور هنا؟

لماذا تتم بهذه الطريقة؟

هل فكرت من قبل فى أى خيارات أخرى؟

تبدو هذه الطريقة من الخارج عادية وبسيطة. لقد كانت هذه المديرة الجديدة مكلفة بمهمة جمع معلومات عن المؤسسة. وكانت تبذل كل ما فى وسعها من أجل معرفة ما يمكنها معرفتها عن العمل الجديد الذى صارت الآن مسئولة عنه. ولاحظت المؤسسة تميزها فى استخدام كلمة *أنت* عندما تطرح أى سؤال.

كانت تُعامل ببعض التقدير والاحترام نظرًا لأنها كانت تحمل شهادة الدكتوراة بالإضافة إلى لقبها فى العمل كمديرة. ولكنها أساءت تفسير التقدير الممنوح لها كقبول لدورها الوظيفى كمديرة من الدرجة المتوسطة، وأدوار العلاقة الشخصية مع مرءوسيها المباشرين، ودورها الموقفى الذى وجدت نفسها فيه [وهو محاولة تنمية الشركة].

واستمرت فى استخدام كلمة *أنت* عند طرح الأسئلة على مدى الشهور القليلة التالية. ونتيجة لذلك، جعل فريق العمل حدودًا بينها وبينهم. فكانوا لا يقدمون سوى إجابات على أسئلتها، وكانت جميعها دون رؤية أو تفسير. وكان الموظفون دائمًا ما ينتقدونها. لقد توقعوا أن تكون جزءًا من الفريق - كواحدة من قادتهم، وأن تطرح أسئلة تظهر أنها تتحمل المسئولية. ولكن هذا لم يحدث. فلم تستمر فى عملها لأكثر من سنة. ما الذى كان بإمكانها القيام به بشكل مختلف؟

كيف يعمل هذا؟

ما الذى أحتاج إلى معرفته عن ذلك الآن بما أننى هنا؟

من أيضًا يمكنه مساعدتنا؟

كيف تم حل هذه المشكلة من قبل؟

من أكثر شخص خبرة فى التعامل مع هذه المشكلة؟

جميع هذه الأسئلة لها نفس القصد، وهى جميعًا مهمة بنفس القدر لتجنب استخدام كلمة نحن - على الأقل فى بداية فترة عمل المدير. ففى الحالة المذكورة آنفًا، كان من الممكن أن تسير الأمور بنفس الدرجة من السوء لو كانت قد سألت: "كيف يمكننا القيام بهذا أو ذاك؟". فقد يفسر استخدام ضمير الجمع على أنه سخرية، أو افتقار للثقة فى المجموعة من قبل مدير أكثر قدمًا وخبرة. لقد فشلت فى منصبها الجديد الذى انتقلت إليه أيضًا. لقد اعتقدت أن نقلها كان مكافأة لها، ولكنه فى الواقع كان محاولة من كبار المديرين لتحديد ما إذا كان هذا الشخص يمكن ترشيحه لمناصب الإدارة العليا أم لا. ولكنها فشلت فى اجتياز هذا الامتحان.

أثناء عملية طرح الأسئلة، يأخذ الشخص دورًا آخر. ومرة أخرى، يختلف هذا الدور عن المنصب الرسمى الذى يتقاضى الشخص راتبه عنه، اعتمادًا على الموقف. فعملية التقصى - على سبيل المثال - قد تنقل المدير إلى دور مختلف تلقائيًا.

إن أدوار طرح الأسئلة غير الرسمية ووظائفها فى العمل يمكن ملاحظتها فى الجدول التالى. ويمكن أن يتنقل المديرون بين هذه الأدوار المختلفة اعتمادًا على ما يتطلبه الموقف الذى يواجهونه. إن الاضطلاع بأى دور من هذه الأدوار لمدة دقيقة فقط يمكن أن يساعد فى وضع خطوط جديدة للأسئلة ووجهات نظر مهمة جديدة.

الدور غير الرسمى للمحقق	
المحاور	اكتساب المعلومات.
المعلم	تطوير المعرفة بشئون العمل.

الطالب	التعلم من الخبرات.
الصحفى	جمع معلومات عما حدث.
المحقق	جمع معلومات وثيقة الصلة بالقضية [حقائق، آراء، وهكذا].
وكيل النيابة	تحديد المسئولية.
المحامى	فحص الوقائع والأسباب والحوافز
الطبيب	تقييم الحالة، إيجاد السبب، الوقاية من المشكلة أو التعامل معها أو معالجتها.
العالم	وضع الافتراضات، والاختبار، والتحليل، والوصول إلى نتائج.
المؤرخ	الكشف والتعلم.
مراقب الحسابات	الفحص والاستنتاج.

هناك ملاحظتان تحذيريتان لابد من ذكرهما ونحن نتناول الأدوار. أولاً، لابد أن يتلاءم السؤال مع الشخص الذى تسأله. فطرح الأسئلة على شخص غير قادر أو غير مسئول عن توفير الإجابة خطأ مدمر. فإذا كنت تبحث عن سبب المشكلة أو تحتاج إلى تفاصيل – على سبيل المثال – فإن سؤال الموظفين ذوى الخبرة، أو العاملين الذين لديهم معرفة بالأمور يعد مفيدًا. أما طرح الأسئلة لإدراك الاتجاه الإستراتيجي للمؤسسة، فيجب أن ينحصر فى الأشخاص الذين يتولون مهام تطوير الإستراتيجى كجزء من مسئولياتهم.

لابد أن يتلاءم السؤال مع المدير أيضًا. فالمديرون يحملون مسئولية مع أدوارهم – بدءًا من الإشراف وحتى كبار التنفيذيين. والأسئلة غير الملائمة أو غير وثيقة الصلة بالموضوع تنتقص من هذا الدور.

الإشارات والإيماءات

٣٦ . إشارات اليد وبعض إشارات الجسم الأخرى

تعد لغة الجسد، وحركات اليد، وتعبيرات الوجه كلها إشارات معبرة. وهذه الإشارات التى تنقلها إلى من حولك تماثل فى أهميتها الكلمات التى تستخدمها.

فالإشارة باليد – على سبيل المثال – تعد من الحركات الأساسية لجميع الأشخاص. "شون هانيتى" وهو أحد مذيعى برامج الأخبار على قناة فوكس الإخبارية، لديه ما أحب أن أشير إليه بـ"إصبع الهجوم"[١]. فأثناء أحد الحوارات، كان الضيف يبتعد عنه فى كل مرة يشير إليه "هانيتى" أثناء طرح الأسئلة، حيث كان الضيف يتصرف وكأنه يعتقد أن هذا الإصبع محشو بالرصاص.

إن اليد تلعب دورًا رئيسيًّا فى الحوار، وهناك أمثلة كثيرة لحركة اليد مثل راحة اليد المفتوحة لأعلى وخفض راحة اليد، والضرب بقبضة اليد، وجعل الأيدى فى وضعية الدعاء، وعقد اليدين – عليك فقط أن تنتبه إلى أن الإشارات التى ترسلها يدك متلائمة مع السؤال المطروح.

إن هذا الجزء لا يتحدث عن كيفية ترجمة لغة الجسد – فجميعنا نرسل إشارات بأيدينا بطريقة أو بأخرى كل يوم فى حياتنا. ولكن المشكلة، عندما نأتى لعملية طرح الأسئلة، تكمن فى إمكانية إرسال إشارات متداخلة باليد عندما تجرى "تحقيقًا". وأعرض لك هنا خمس طرق يسىء بها المديرون استخدام إشارات اليد عند طرح الأسئلة:

- عقد الذراعين عند طرح الأسئلة المفتوحة.
- طرح أسئلة ذات نهايات مفتوحة مثل "أخبرنى بالقصة كاملة" بينما تضع أقواسًا من خلال حركة يديك وكأنك تضع الإجابة داخل حاجز افتراضى.
- رفع اليدين وكأنك تبتهل عندما تسأل عن الحقائق. أحد المديرين الذين أعرفهم كان يرفع يديه دائمًا بهذه الطريقة أثناء المناقشات المالية. لم أكن متأكدًا أبدًا مما إذا كان يدعو من أجل أن تتم "معالجة" الأرقام وإصلاحها، أم أنه فقط يشكر الله لأن الأرقام لم تأتى أسوأ من ذلك.
- التلويح باليد.
- مسح الشعر أو اليد فى اتجاه الشخص الذى تحدثه أو إزالة نسالة من على بنطالك يمكن أن تعتبر رفضًا لما يقوله الشخص الذى تحدثه.

إن التلويح باليد صار نوعًا من اللغة الجسدية الدارجة فى عالم الأعمال للتعبير عن "الهراء" - ومن خلال خبرتى، أرى أن هذه المصطلحات قابلة للتبادل مع بعضها البعض. فالتلويح باليد يمكن أن يكون إشارة مهذبة. وكلما تطلب طرح الأسئلة استخدام المزيد من الإشارات، صار السؤال أكثر حمقًا، مما يشجع على الحصول على إجابة محيرة. إن التلويح باليد لا يضيف أى معنى، لأن معظم المديرين لا يجيدون التلويح باليد. فإذا أردت أن تتعلم من محترفين، عليك أن تشاهدهم. لذا، أنصحك أن تشاهد أحد المؤتمرات الصحفية الرئاسية، عندما يتم عرض المؤتمر عبر التلفاز، وذلك لكى تتعلم بعض الأساسيات وكيفية استخدام إشارات اليد عند طرح الأسئلة الصعبة.

هناك إعلان تليفزيونى حيث يتم تجاهل أحد الموظفين الشباب بعد أن أعطى توصية فى أحد الاجتماعات. ويصاب بالصدمة عندما يجد أن كلماته تكرر حرفيًا من قبل موظف أعلى منصبًا والذى ينقلها بحركة يد عدوانية - تعبيرًا عن التصميم والإصرار. وعندما يدعى الشاب أنه قالها أولاً، يسارع الموجودون فى الحجرة للإشارة إلى أنه لم يقل الشىء نفسه. ويقول شخص آخر مستخدمًا حركة اليد نفسها: "لم تقلها مثل ذلك". وعلى الرغم من أن ذلك قد يثير السخرية والضحك عن طريق استخدام شىء وقح كهذا لا يصلح لأن يكون مادة للتسلية، فإن ذلك ينطوى على قدر من الحقيقة.

لقد تمت دعوتى لحضور اجتماع يضم اثنين من المديرين التنفيذيين وأحد أهم المستشارين المعروفين على مستوى العالم. فقد نشبت مشاكل بين المؤسستين اللتين يديرهما هذان المديران، وعرض المستشار الذى تصادف وجوده فى المدينة، قضاء ساعة معهما لتحديد ما إذا كان يمكنه المساعدة فى حل هذا الموقف.

طلب المستشار من كل منهما أن يتحدث لمدة خمس دقائق قبل أن يقول أى شىء. فجلست فى هدوء ولم أتفوه بأى شىء على الرغم من أننى قد تمت دعوتى من قبل الجانبين لأعمل معهما على تحديد المشكلة. وبعد أن تحدث كل منهما، أعلن المستشار أن لديه الحل. وأثناء ذلك، عرض على الذهاب لتناول كوب من القهوة بينما يُترك هذان الشخصان يتحدثان إلى بعضهما البعض خلال الـ ٤٥ دقيقة التالية. حينئذ، وقف المستشار وأشار لى لأتبعه خارج الحجرة. وأغلق الباب وسط احتجاجاتهما بأنه من المفترض أن يساعدهما على حل الخلاف القائم.

المستشار: أين يمكننا تناول كوب من القهوة أو الشاى؟

أنا: أسفل هذه الردهة مباشرة، هناك شىء لا أفهمه. ما الذى حدث بالضبط؟

المستشار: هل رأيت ما فعله "بوب" بينما كان "جون" يتكلم؟

أنا: ما الذى تعنيه؟ ماذا فعل؟

المستشار: هل لاحظت يديه؟

أنا: نعم لقد بدا كأنه يزيل شيئًا ما من على سرواله؟

المستشار: لقد كان يرفض كل ما يقوله "جون". فبينما كان "جون" يتحدث، كان "بوب" يلتقط النسالة من على بنطالة وينفضها عنه.

أنا: نعم، لقد كان يفعل ذلك طوال الوقت الذى كان "جون" يتحدث فيه، بينما كان "جون" يجلس معقود الذراعين أثناء حديث بوب.

المستشار: دائمًا ما يشير الجسد إلى ما لا ينوى العقل الإفصاح به. إنهما ليسا فى حاجة لى أو لك داخل الحجرة. إنهما فى حاجة إلى التحدث مع بعضهما البعض. فمشكلتهما أنهما يتحدثان أمام بعضهما البعض ولكن لا يسمع أى منهما الآخر.

عدنا بعد ٤٥ دقيقة، كان "بوب" و"جون" قد أجريا خلالها مناقشة. ربما لم تكن محادثة ودية ولكنهما تحدثا إلى بعضهما البعض. كانا مضطرين إلى ذلك؛ فلم يكن معهما أى شخص آخر فى الحجرة.

لقد كانت إشارات يد كل منهما تفصح عن أفكارهما الداخلية دون الحاجة إلى التفوه بأى كلمة عدائية. وكحقيقة واقعة، كانت المناقشات بين الطرفين دائمًا ودية فى السابق.

إذا كان لديك اهتمام بدراسة لغة الجسد، فقد أدرجت عددًا قليلاً من المصادر فى الجزء الخاص بالمراجع فى نهاية هذا الكتاب [ارجع إلى "مارتل"، أو "فينليسون" أو "هايدوك" و"سونستيج"]. هناك بعض القواعد يمكن تطبيقها لمساعدتك فى طرح الأسئلة بشكل غير لفظى من خلال لغة إشارة اليد والتى قد تساعدك على تحسين مهاراتك اللفظية فى طرح الأسئلة:

- تفحص دائمًا وضعية يديك وذراعيك لترى ما إذا كانت تتوافق مع الكلمات التى تستخدمها أم لا. فبسط الذراعين واليدين من الإشارات الخاصة بالأسئلة المفتوحة.
- إذا لم تكن متأكدًا مما إذا كانت حركة اليد ملائمة، فعليك أن تجعل يدك ثابتة بلا حراك.
- تجنب الإشارة إلى شخص واحد عندما تجلس وسط مجموعة حتى وإن كان لا يوجد سوى شخص واحد فقط هو الذى يستطيع الإجابة عن سؤالك. وإذا أردت أن تسمع من شخص معين، فاستخدم اسم الشخص. فهذا يشرك الشخص فى المناقشة.

٣٧ . التواصل بالعين

هناك إجماع عام بين كل المصادر التى اطلعت عليها على أن التواصل بالعين من العادات الرائع للغاية اكتسابها عند طرح الأسئلة. فالحفاظ على التواصل بالعين مع المتلقى [الهدف المنتقَى، الشخص الخاضع للاستجواب، الضحية، أو أيًا كان المسمى الذى تفضله] أثناء طرح الأسئلة من الأمور المهمة، بالإضافة إلى أهمية ذلك أثناء إجابة المتلقى عن الأسئلة. لا

تحدق ولكن انظر إلى المتلقى. فإذا كنت تطرح أسئلة استكشافية، وكانت مناقشة مستمرة، فأنت بالتأكيد فى حاجة إلى النظر إلى الشخص الآخر فى عينيه مباشرة.

ذات مرة كان علىَّ أن أواجه أحد الموظفين الذى اكتشفنا أنه يحصل على رشاوى من بعض موردينا. لقد حاول أن يدخل معى فى مسابقة تحديق، وكأن ذلك سيخفى البيانات [أو ربما أراد أن يخيفنى لكى أصدق أية قصة يختلقها لتبرئة ساحته]. وبدلاً من أن أطرح عليه أسئلة مباشرة محددة قمت بالتخطيط لها وبدا من الواضح أنه استعد لها، غيرت خطتى بعد طرح سؤال واحد، وطرحت عليه أسئلة ذات نهايات مفتوحة.

جاء اكتشافنا لخيانته هذه بمحض المصادفة. فلقد مرضت أمه فجأة وعلى غير المتوقع إلى حد الموت، هرع من المدينة فى منتصف الليل لكى يكون بجانبها وهى تفارق الحياة. وفى ذلك الصباح، وقعت السكرتيرة البديلة على تسلم طرد وصل بالبريد السريع. ولاعتقادها أنه ربما يكون طردًا مهمًّا، فقد فتحته وسلمت محتوياته لى. فوجدت بداخل الطرد فواتير وملخصات حسابات خاصة لمراجعتها قبل تقديمها للشركة. لقد بدا الأمر وكأنه يتسلم عمولة تعتمد على حجم الكميات التى تشتريها الشركة من هذا المورد بالتحديد.

أصدرت أمرًا بمراجعة هذه الأوراق، وفى أول يوم من عودته إلى العمل عُقد معه اجتماع رغم ما قد يبدو فى ذلك من قسوة.

أنا: جو، لماذا يحرر هؤلاء الموردون تلك الشيكات لك؟

جو: ليست لدىَّ أية فكرة عما تتحدث عنه. أرنى ذلك [كانت هذه الإجابة المقتضبة مصحوبة بنظرة عدائية للغاية كما كان يصر على أسنانه].

أنا [ناظرًا إليه]: جو، أخبرنى بعلاقتك بهؤلاء الأشخاص.

[عندئذ خرس تمامًا. كان قد أحضر معه مجموعة من الملفات والأوراق، ولكنه لم يكن مستعدًّا للإجابة عن سؤال مفتوح كهذا].

أنا [ناظرًا إليه مباشرة فى عينيه مرة أخرى]: جو، ما الظروف التى قادتك إلى هذا الموقف؟

فأفضى بكل شىء، وأنصت له وهو يعطينى وصفًا للأخطاء والمغالطات التى اكتنفت الفواتير بالإضافة إلى شرح لكيفية مساعدته لهؤلاء الموردين خارج نطاق العمل. كان حديثه متضاربًا، كما كان يشرد ببصره طوال الوقت. لم يعترف بارتكابه أى سلوك غير أخلاقى أو غير قانونى. وترك المكتب فى وسط الحديث ثم عاد فى الصباح التالى ليقدم استقالته.

لقد كان ذلك موقفًا يعبر عن الاستخدام الصارم للتواصل بالعين - حيث لم يكن مريحًا بالنسبة للطرفين. المغزى هنا هو أنه حتى فى أسوأ المواقف وأكثرها ضغطًا، فإن الالتزام بقواعد طرح الأسئلة من الممكن أن يثمر عن النتائج المرغوبة.

قواعد أساسية

١. التواصل بالعين لا يعنى التحديق فى الطرف الآخر. وعليك أن تتجنب الدخول فى سباقات التحديق مع الآخرين.

٢. التواصل فى بداية طرح السؤال، وبشكل خاص فى النهاية، من الأمور المهمة للغاية.

٣. انظر إلى الشخص الذى توجه إليه سؤالك. فليس من المنطق فى شىء أن تنظر فى أى مكان آخر، حتى وإن كان هناك شىء مثير للانتباه يحدث.

٣٨. السلوك، لغة الجسد، تعبيرات الوجه

اعتاد الرئيس التنفيذى لإحدى الشركات الصغيرة أن يأخذ خطوة إلى الخلف فى كل مرة يكون فيها على وشك أن يطرح سؤالاً. هل تعتقد أن الأشخاص العاملين فى شركته كانوا يمدونه بإجابات صريحة؟ هل تعتقد أنهم كانوا يقلقون بشأن الدافع وراء سؤاله؟

إذا أردت أن يكون الحوار مفتوحًا، يجب أن تتصرف بوضوح وانبساط. إذا أردت الاهتمام، عليك أن تميل إلى الأمام وتتصرف باهتمام. إذا أردت الحزم، استخدم إشارات

اليد لتظهر أنك حازم فيما تقول [لا للتخويف]. فبشكل ما، تعد الإجابات التى تحصل عليها مرآة للأسئلة التى تطرحها – والطريقة التى تطرحها بها.

هذا ليس شرحًا للغة الجسد، كما أنه ليس حديثًا عن تعبيرات الوجه الملائمة. إذا كنت قد اجتزت مرحلة الدراسة الثانوية، فإنك قد وصلت إلى نقطة فى ثقافتك الاجتماعية تستطيع عندها معرفة الفرق بين التعبير الدال على الغضب والتعبير الدال على الاستمتاع. ما أود التأكيد عليه هنا هو القواعد الأساسية لطرح الأسئلة التى سوف تساعدك على مواجهة جميع المواقف التى ستحتاج فيها إلى طرح الأسئلة. فيمكنك دائمًا أن تضيف إلى قدراتك "للتصرف كما تريد".

قواعد عامة للغة الجسد

١. حافظ على ذراعيك مفتوحتين [غير معقودتين].

٢. واجه المتلقى مباشرة عند طرح الأسئلة.

٣. انظر إلى الشخص فى عينيه عندما تطرح الأسئلة.

٤. اجلس أو قف فى اعتدال.

٥. اجعل كلتا قدميك ثابتة على الأرض.

٦. تجنب الاهتزاز، أو التحرك بعنف، أو التأرجح. إن سرعة الغضب أو الجزع تنتقل إلى الطرف الآخر من خلال لغة الجسد مثلما تنتقل من خلال الكلمات. فإذا أردت الحصول على إجابات جيدة، لا تظهر غضبك حتى وإن كنت كذلك بالفعل.

٧. مل قليلاً إلى الأمام بعد طرح السؤال مباشرة. فهذا يظهر اهتمامك بالإجابة.

٨. اجعل وجهك مسترخيًا من أجل الحصول على أفضل إجابات. عليك أن تتجنب تقطيب حاجبيك، أو زم شفتيك، أو العض عليهما أو النظر شذرًا، أو الإجفال، أو التجهم، أو غير ذلك من التعبيرات التى تنقل الشعور بعدم الارتياح.

٩. ابتسم أو انظر فى ود. فهذا يصب فى مصلحتك حتى وإن كنت تحاول الاستقصاء عن بعض الأخطاء الخطيرة أو السلوكيات غير الأخلاقية أو غير القانونية.

١٠. تنفس بشكل طبيعى. فالتنهد بقوة بعد طرح السؤال مباشرة قد لا يريح المتلقى.

١١. ابق منتبهًا.

١٢. كن مستعدًّا للإجابات. توقع ما ليس متوقعًا دائمًا. إن المفاجآت لا تحدث كثيرًا، ولكنها تحدث. فاستعد لمواجهتها بشكل فورى.

إن جسدك كله يشترك فى عملية طرح الأسئلة. وستتأثر الإجابات بالأجزاء اللفظية وغير اللفظية لتحقيقك. فاحرص على التحكم بشكل تام فى تفاعلاتك مع الآخرين حتى تستطيع التواصل بسلوك متسق، بدلاً من التصرف بأسلوب سطحى تقليدى.

أنواع الأسئلة

هناك أربعة أنواع أساسية للأسئلة العامة: الأسئلة المباشرة، وغير المباشرة، والمفتوحة، والمغلقة. وهناك عشرون نوعًا إضافيًّا مختلفًا من الأسئلة ولكنها جميعًا تعد تنويعات على هذه الأنواع الأربعة الأساسية. ويمكن طرح هذه الأسئلة بالطريقة التى تجعلها صالحة لأن تندرج تحت أى من هذه الأنواع الأربعة الأساسية.

إن أنواع الأسئلة التى ستصبح جزءًا من المخزون الطبيعى لأى مدير ستختلف، اعتمادًا على الدور والموقع الوظيفى الذى يشغله الشخص داخل المؤسسة. وقد كان أكثر المديرين - الذين رأيتهم - كفاءة يستطيعون دائمًا مواجهة التعامل مع المواقف الصعبة بسؤال جديد - هذا السؤال الذى لم يعتد فريق الإدارة سماعه. بعبارة أخرى، دائمًا ما تكون لديهم القدرة على استحضار نوع مختلف من الأسئلة عندما تكون هناك حاجة لذلك.

ومن خلال خبرتى، فإن معظم الأسئلة المستخدمة فى مجال العمل تكون مباشرة مغلقة - وهذا يعكس أن "الإجابات" هى الشغل الشاغل للإدارة. ولا يوجد خطأ فى ذلك طالما أن طرح الأسئلة المفتوحة يوضع فى الاعتبار [مثل الأسئلة الاستفزازية، والافتراضية، المتشبعة] عندما تسنح الفرصة لذلك.

فعلى سبيل المثال، يعد فحص فرص السوق هو الوقت المناسب لطرح الأسئلة ذات النهايات المفتوحة، بينما تكون الأسئلة المغلقة أكثر إفادة عند تقييم تحليل السبب الجذرى لفشل أحد المنتجات. ولكن، لا توجد قاعدة تحكم ذلك. فالعديد من الأنواع المختلفة من الأسئلة يمكن أن يتم تطبيقها بشكل مبتكر على العديد من المواقف من أجل الحصول على رؤى وأفكار وخطط عمل جديدة.

إن الهدف من هذه المناقشة التمهيدية عن الأسئلة هو توفير أسلوب مبتكر للتفكير فى الأسئلة التى يجب طرحها والكيفية التى تطرح بها. وعلى الرغم من أن هناك أنواعًا أساسية من الأسئلة، فإن المدير لا يجب أن يضع قيودًا على نفسه بالاعتقاد بأن هناك حدًّا للأسئلة.

فكر فى هذه القائمة كنقطة بداية لتوليد مزيد من الأسئلة.

٣٩. الأسئلة المباشرة

معظم الأسئلة يجب أن تكون مباشرة. لماذا؟ لأنه أسهل شكل من الأسئلة يمكن فهمه. والأسئلة المباشرة تثمر فى معظم الأحيان عن إجابات مباشرة. والمديرون بوجه عام ليس لديهم صبر للأشخاص الذين يميلون للإطناب، أو عدم الوضوح، أو المراوغة عند الإجابة عن الأسئلة، فلماذا تطرح أسئلة تحمل العيوب نفسها؟

الأسئلة المباشرة

- سهلة الفهم.
- واضحة المعنى والمقصد والهدف.
- تنقل للمتلقى أن الإجابة المباشرة هى المرغوبة.
- تمكن من الإجابات.
- تظهر الاهتمام والانتباه.
- تمثل المزيد من التحكم المركز.
- قد تكون خانقة للأشخاص الانطوائيين.
- تمثل ضغطًا على المتلقى.

س: ما خصائص الأسئلة المباشرة؟

س: جون، كيف دخلت هذه اللعبة على الكمبيوتر الخادم؟

س: مارى، هل لدينا خطة لتسويق المنتج؟

س: أجيبونى بنعم أم لا... الآن بعد أن سمعنا العرض، هل تعتقدون أن القيام بحملة إعلانات جديدة سوف يؤدى إلى الطفرة التى نسعى إليها فى المبيعات؟

إن طرح سؤال مباشر على الشخص باسمه، خاصة فى الاجتماعات أو المجالس العامة، يعد من الممارسات الإيجابية. لاحظ أنه فى المؤتمرات الصحفية الرئاسية، عادة ما يحاول الرئيس التنفيذى فعل ذلك عندما ينادى على الأشخاص حتى وإن كان هو الشخص الذى يجيب عن الأسئلة. عندما تكون صاحب السيطرة فى أحد الاجتماعات، أو عندما تشارك كأحد أفراد فريق الإدارة، يكون لديك نصيب من السيطرة بحكم موقعك. وعندما تنادى على الأشخاص بأسمائهم، فأنت بذلك تمارس الصفات الإيجابية للسيطرة.

إن مناداة الأشخاص بأسمائهم يعد نوعًا من التقدير. فإذا كان السؤال مباشرًا [سهل الفهم، واضحًا فيما تسأل عنه، وهكذا]، فإن الشخص الذى تناديه سيشعر براحة تجاه إجابة السؤال. بالطبع، فى بعض المواقف، تؤدى الأسئلة المباشرة إلى جعل الأشخاص يشعرون بعدم الارتياح أيضًا، ولكن الهدف من السؤال المباشر دائمًا هو الحصول على إجابة مباشرة.

٤٠. الأسئلة غير المباشرة

فى بعض المواقف، يحتاج المديرون إلى تجنب الظهور كمصدر ضغط أو إرهاق لموظفيه. فعلى سبيل المثال، قد تحدث مشكلة ويكون تحديد الشخص المسئول أقل أهمية من حل المشكلة. وفى مواقف أخرى، قد تكون هناك حاجة إلى اتباع أساليب مريحة أو أقل توترًا للحصول على الإجابات المطلوبة نظرًا لطبيعة شخصيات الأفراد المعنيين بالأمر. وفى هذه الحالات، تكون الأسئلة غير المباشرة مفيدة بشكل كبير.

الأسئلة غير المباشرة

- تستخدم بشكل عام لبناء ألفة مع المتلقى.
- تسمح باستخدام أسلوب رقيق للسيطرة على المناقشة.
- تظهر أن الاهتمام يكون على الإجابة.
- تسمح للآخرين بأن "يتساءلوا" أيضًا.
- من الممكن أن تقود إلى أفكار جديدة أو خطوط جديدة للتحقيق.

س: أتساءل عن سبب انهيار السطح؟

س: هل أى شخص لديه فكرة عن الكيفية التى يمكننا بها التعامل مع مشكلة هجرة هذه النوعية من القوارض؟

س: هل لدينا أى تصور لتحديد مدى تكرار هذا الموقف؟

س: ليس لدىَّ أية طريقة لمعرفة مدى اتساع السوق لهذا المنتج. [هذا سؤال فى شكل عبارة خبرية، ولكنه يمثل سؤالاً غير مباشر].

س: هل هناك أية طريقة تمكننى من حسم شكوكى بشأن تسويق مقاعد المرحاض الزرقاء؟

تعليق: تبدو تلك الأسئلة أقرب للتعبير عن وجود حالة من التشوش والحيرة لدى السائل.

إن استخدام طريقة "أتساءل عن" عند طرح الأسئلة تعد من الطرق الجيدة التى يجب الاهتمام بها. فهى غير مباشرة لأنها لا تتطلب إجابة محددة، وهى أيضًا مفتوحة، حيث تتيح أكبر قدر ممكن من الحرية فى الإجابة. لقد كانت من النفع بحيث دفعت فيزيائيًا حاصلاً على جائزة نوبل[1] لاكتشاف سلوك المادة، ومن ثم سوف تكون نافعة بشكل كاف لمساعدتنا فى الجوانب العادية لإدارة العمل.

وفى آخر القائمة السابقة ظهرت عبارة أكثر من كونها سؤالاً. وهناك العديد من العبارات التى لا تكون سوى أسئلة متنكرة، كما فى هذه العبارة. وقد تتنوع الإجابات ما بين هز الرأس فى موافقة أو رفض، وبين الاستجابة بتعليقات لفظية. وفى كلتا الحالتين، تكون الإجابة هى ما يبحث عنه المدير. فإذا لم يتم الحصول على أية إجابة، يمكن دائمًا طرح سؤال مباشر.

وجميع هذه الأسئلة تركز على الموضوع، ولكنها تتجنب تحديد طبيعة الإجابة.

٤١. الأسئلة المفتوحة

إذا أردت أن تضاعف فرصة الحصول على أى نوع من الإجابات، فإن السؤال المباشر المفتوح هو الطريقة التى يجب أن يقع عليها الاختيار. فهذه النوعية من الأسئلة تلقى استقبالاً إيجابيًا بشكل عام، وتوحى باستعداد المتحدث للاستماع إلى الإجابة مهما كانت.

كما أن الأسئلة المفتوحة تسمح بحوار واسع ومناقشة حرة، حيث توضع هذه الأسئلة لاستخلاص أكبر قدر ممكن من المعلومات من خلال الإجابة.

والأسئلة المفتوحة توفر أفضل طريقة لتجنب المفاجأة فى العمل. فلم أقابل حتى الآن مديرًا يحب المفاجآت، سواء أكانت جيدة أم سيئة. فجميعهم يريدون معرفة ما يحدث فى الوقت الفعلى لحدوثه إذا كان ذلك ممكنًا. إن الاجتماعات المحايدة نسبيًا التى تدار باستخدام الأسئلة المفتوحة يمكن أن تسمح للموظفين بإثارة قضايا قد لا يعيها المديرون:

س: من أين ستنبع التهديدات التنافسية القادمة فى اعتقادك؟

س: كيف نتعرف بسرعة أكبر على المنتجات التى يفضل عملاؤنا شراءها؟

س: "حسنًا يا واتسون، ماذا ستفعل بذلك"؟[٢]

إن الأسئلة المفتوحة لم تصمم لنحصل منها على إجابات بـ"نعم" و"لا". إنما هى تطرح تحديدًا لتجنب هذا النوع من الإجابات، وتطرح عادة لتوفير اتجاه عام غير مقيد للإجابة.

الأسئلة المفتوحة

- دائمًا ما يتم اعتبارها إيجابية.
- تشجع على مشاركة موسعة وشاملة.
- يمكن أن تغطى الكثير من الأمور.
- تمكن من سرد القصة كاملة ومن ثم يقل احتمال إغفال التفاصيل المهمة.
- تحفز السيطرة والتركيز اللذين يصعب الحفاظ عليهما خاصة عندما يكون الوقت ضيقًا.
- يمكن أن تقود إلى نوع من الاستعراض[٣] المبهر للمشاركين الأكثر صراحة

س: أخبرنى المزيد.

س: من فضلك اشرح لى الأمر.

س: ما التفسيرات الممكنة الأخرى؟

س: هل يمكنك أن تصف لى الموقف بمزيد من التفصيل؟

س: أخبرنى القصة كاملة.

س: كيف تسير هذه العملية؟

س: من فضلك صف لى ملامح الحملة.

٤٢. الأسئلة المغلقة

الأسئلة المغلقة هى *أدوات السؤال المباشر*، ويتم استخدامها بشكل عام بجانب أنواع أخرى من الأسئلة. إن مناقشة كاملة من الأسئلة المغلقة يمكن أن تثير الضيق والضجر، ما لم تكن مخصصة لتقصى الحقائق، أو لاستكشاف أحداث معينة. والأسئلة المغلقة تطرح من أجل معرفة تفاصيل محددة: حقائق، أو آراء، أو أوصاف.

س: كم كانت الساعة عندما وصلت هذا الصباح إلى المكتب؟

إن هذا السؤال مغلق تمامًا. فعلى الرغم من أن المتلقى قد يعرف أنك تطرحه من أجل سؤاله عن التأخير، أو للثناء عليك لأنك تصل مبكرًا، فإنه لا يوجد أمامه سوى خيار واحد: الإجابة عن السؤال. ربما يطرح المدير سؤالاً آخر للمتابعة - وربما لا - ، وربما يكون سؤالاً مختلفًا عما يفكر فيه المتلقى. لذا، يفضل أن تتم الإجابة عن الأسئلة المغلقة كما لو كنت فى استجواب فى قاعة المحكمة.

الأسئلة المغلقة

- تحافظ على التركيز.
- تقدم القليل من الخيارات لمنع الانحراف عن النقطة الأساسية.
- تستخدم فى الاستقصاء، أو التحقيقات، أو مناقشة التفاصيل، أو التقصى عن الحقائق أو أى شىء يتطلب التحديد والدقة.
- تستخدم لمنع الإجابات المراوغة.
- تضيق مجال المناقشة.
- إذا استخدمت بشكل مفرط، فإنها قد تؤدى إلى الخوض فى تفاصيل أكثر من اللازم.
- تشتمل على الكثير من أسئلة *ماذا، من، متى، وأين.*

س: ما المعادلة التى استخدمتها فى تصوير هذا المنحنى لمعدل التنقية؟

س: متى، فى أى تاريخ، سيتم إنهاء هذه المهمة؟

س: من سيكون مسئولاً عن التقرير؟

س: ما ردك؟ نعم أم لا؟

إن الأنواع التالية من الأسئلة التى ستتم مناقشتها فى هذا الفصل لا تمثل سوى تنويعات على الأنواع الأربعة الأساسية [المفتوحة، المغلقة، المباشرة، غير المباشرة].

٤٣ . الأسئلة الحمقاء

لا يوجد ما يسمى بالأسئلة الحمقاء. فمن الممكن أن يفعل الأشخاص أشياء حمقاء أو تكون لديهم أفكار حمقاء [تقودهم إلى فعل الأشياء الحمقاء]. *والأسئلة بطبيعتها هى تعبير عن الجهل بشىء ما وليس الحمق.* وطرح الأسئلة يعبر عن الاهتمام بالتعلم. حتى وإن كان السؤال يطرح كوسيلة لتعليم المتلقى التفكير فى أو الإتيان بالإجابة التى قد يعرفها المعلم بالفعل، فإن السؤال يعلم المتلقى، ويزود المعلم بمعلومات عن هذا الشخص.

من التعبيرات الشائعة التى يستشهد بها كثيرًا "السؤال الأحمق هو السؤال الذى لا يطرح"، ولكن ليس السؤال هو الأحمق. لذا، فى أى وقت تسمع شخصًا يعبر عن رأيه فى أن السؤال الذى لا يطرح هو سؤال أحمق، لا تنخدع بكلامه.

قد يتصرف الشخص بشكل أحمق عندما لا يطرح الأسئلة التى تقضى على جهله بالأشياء. وجميعنا قد تكون له تجربة شخصية مع الأسئلة غير المطروحة. ففى اجتماع المنتج الذى تم وصفه فى مقدمة الكتاب، على الرغم من أننى طرحت "الكثير للغاية من الأسئلة"، فإن هناك الكثير من الأسئلة التى لم أطرحها فى أول اجتماع لأول فريق تطوير أنضم إليه على الإطلاق. إن الأسئلة التى طرحتها، على الرغم من أنها كانت جيدة، فإنها لم تمثل الاختيارات الأفضل. فقد كشفت هذه الأسئلة نقاط ضعف مجموعة من كبار المديرين بلغوا من النجاح ما جعلهم يبدءون فى اعتبار النجاح أمرًا مسلمًا به.

ومن خلال موقعى الحالى، أستطيع أن أخبرك أننى كنت جاهلاً وأحمق. لقد كانت أسئلتى مباشرة ومغلقة. ربما لو كنت قد طرحت أنواعًا أخرى من الأسئلة أو استخدمت أساليب مختلفة، لكانت الشركة قد تجنبت خسارة الكثير من الوقت والمال. إن هذا الاجتماع بالتحديد ربما كان سينتهى نفس النهاية التى وصل إليها – بدون قرار. ولكن، ربما كان تغيير نمط أسئلتى سيسهم فى حث أعضاء الفريق على الاستماع إلى أسئلتى بحماس.

كل ذلك تخمينات ليس لها أهمية سوى كونها درسًا عمليًا لقنتنى إياه الحياة. إن ما يجب التفكير فيه بالنسبة لجميع المديرين هو كيفية تجنب طرح الأسئلة الانعكاسية وإعمال المزيد من التفكير فى الموقف.

ربما يكون الشخص جاهلاً بالإجابة، ولكن السؤال دائمًا ما يكون ذكيًا.

٤٤. أسئلة التنقية

إن السؤال الذى يطرح تحديدًا من أجل استبعاد المعلومات غير الجوهرية يعد من أسئلة التنقية؛ وهو نوع من الأسئلة المغلقة التى تستخدم فى أغلب الأحيان كأسئلة متابعة أو أسئلة لاستكشاف المعلومات.

أسئلة التنقية

- تطرح لاستخراج المعلومات.
- تستخدم فى التحقيقات وكأسئلة للمتابعة العامة فى المواقف الأقل توترًا.
- تكون مركزة.
- تبدأ فى تنبيه الجميع إلى ما هو مهم وما هو غير مهم دون قضاء الكثير من الوقت فى الشرح.
- قد تؤدى إلى اعتراضات إذا اعتقد الآخرون أن المعلومات التى تم استبعادها ذات صلة وثيقة بالمناقشة.
- قد تحتاج إلى سؤال أو تعليق متابعة إضافى من أجل توضيح ما يجب فعله بالمعلومات المستبعدة.

س: أى من هذه البيانات يمثل أكبر أهمية لنا للتركيز عليه؟

س: كم عدد شكاوى العملاء التى سوف تحتاج إلى متابعة إدارية؟

س: أى الآلات عملت بشكل جيد اليوم؟

س: إذا تجاهلنا البيانات التى على هذا الجزء من الجدول، ما النتائج التى قد نصل إليها؟

س: أى من هذه الأسماء المقترحة للمنتج يجب استبعاده من القائمة؟

٤٥. الأسئلة ثنائية الاتجاه

تعد الأسئلة ثنائية الاتجاه استثناءً للعديد من القواعد التى تم ذكرها سابقًا. فهو نوع من الأسئلة المركبة، يضع الكلمات داخل فم المتلقى بينما يرشده للسير عبر المسار الذى اختاره السائل لأسئلته. ولكن إذا تم ذلك بشكل ملائم، فإنه سيكون سؤالاً واضحًا وسهل الفهم ولابد أن ينتج عنه إجابات مثمرة.

الأسئلة المباشرة المركبة

- توفر طريقة ما للحفاظ على استمرارية المناقشة.
- يمكن أن تعمل بمثابة أسئلة استدراجية أثناء التحقيق.
- يمكن أيضًا أن تستخدم بشكل غير ملحوظ للتحقيق من أجل الوصول إلى اتفاق أو إجماع أو حقائق غير مذكورة، عن طريق حث المتلقى على معارضة الافتراض الذى يضعه السؤال.
- تضع الكلمات فى فم المتلقى [مما قد يقلل من اكتشاف المعلومات أو إخماد الآراء]

س: عندما أصيبت القروش المعدلة جينيًا بهذا الطفح الجلدى، ماذا فعلت؟

إن الأسلوب الذى يعتمد عليه هذا السؤال هو استخدام المعلومات الواردة فى إجابة سابقة لتجعلها أساس السؤال. ولكن قد يعنى السؤال أيضًا أن

الشخص يفترض فقط أن القروش أصيبت بالفعل بهذا الطفح الجلدى، لذا فإن السائل قد يحاول وضع الكلمات داخل فم المتلقى.

س: دعنى أر ما إذا كنت أفهم استنتاجك الذى توصلت إليه. لقد انقطعت جميع مصادر الكهرباء بينما كان خط الإنتاج يعمل، بما فى ذلك كهرباء الطوارئ، ونتيجة لذلك لا تستطيع تحديد ما إذا كانت محطة كهرباء الطوارئ المؤمنة من الأعطال تعمل أم لا؟

قد يبدو ذلك أكثر تعقيدًا مما يجب أن يكون، ويمكن أن يكون ذلك هو المطلوب بالفعل. فالمتلقى فى هذه الحالة قد يكون فى وضع دفاعى، لذا، فإن السؤال الذى يتطلب إجابة أكثر ترويًا قد يبطئ من الحوار بشكل كاف لتحديد المشكلات الأساسية المثارة.

٤٦. الأسئلة الافتراضية (لو، ماذا لو، افترض أن)

إن استخدام الأسئلة الافتراضية يعد أحد الأساليب الرائعة للتوسع خارج حدود المناقشة. ويمكنك أن تستخدم هذه الأسئلة من أجل عدد من المهام: اختبار الإستراتيجيات، التفكير فى البدائل، الاختلاف مع المعارضة، التعبير عن رأى الأقلية، وغير ذلك من المهام. [ولكن لابد أن تنتبه إلى عدم اتخاذ إجراء بناء على الأسئلة الافتراضية].

يجب أن تتذكر هذه النصيحة عند استخدام الأسئلة الافتراضية. فلو أن المديرة، فى أحد الامثلة السابقة، قد طلبت إجابة افتراضية عن حجم المكاسب المحتملة لصفقة العمل الجديدة، لكان من الممكن أن تحصل على إجابة على نفس النمط. ولكن، بالنظر إلى سلوكها [كانت تطلب الكذب]، فإنه لم يكن من المحتمل أن تتصرف بشكل مختلف. فربما كانت ستظل تتعامل مع الإجابة الافتراضية على أنها إجابة واقعية بالفعل.

الأسئلة الافتراضية

- توسع مجال المناقشة.
- يمكن أن تستخدم لإثارة الإبداع.
- تخلق فرصًا للتغيير.
- تظهر الانفتاح للحصول على الأفكار الجديدة.
- تعد وسيلة للتفكير فى السيناريوهات المحتملة.
- تمكنك من اختبار البيانات المقترحة فى المناقشة دون إظهار عدم دعمك لها.

س: ماذا لو كان من الممكن لنا أن نضاعف حصتنا من السوق؟

س: لو كان المنتج قد نجح بالفعل، كيف كانت ستصبح مبيعاتنا؟

س: على افتراض أن البقرة تستطيع الطيران، ما التأثير الذى قد يحمله ذلك على مبيعاتنا الكلية؟

س: ماذا لو أعطينا ترخيص هذا الاختراع لمنافسينا، كيف سيؤثر ذلك على حصتنا من السوق؟

عند التفكير فى تغيير الإستراتيجية، حاول أن تقدم الفكرة عن طريق سؤال افتراضى، بدلاً من اقتحام الموضوع بشكل مباشر.

٤٧. الأسئلة الاستفزازية

استخدم الأسئلة الاستفزازية عندما تحاول استكشاف مجموعة من المعلومات التى قد يفشى أو لا يفشى بها المتلقى من تلقاء نفسه. إن الأسئلة الاستفزازية تفعل ما يوحى به اسمها

بالضبط: إنها تستفز. فهى تثير تحديًا بالنسبة للمتلقى. ويقوم المتلقى المقصود بمواجهتها، أو يحاول تجاهلها، أو إعادة توجيهها. ولكن السؤال الاستفزازى الجيد لن يتم تجاهله.

هذه النوعية من الأسئلة قد تكون مغلقة أو مفتوحة، ولكن معظمها يكون مباشرًا. فمن الصعب أن تكون استفزازيًّا بطريقة غير مباشرة.

تستخدم الأسئلة الاستفزازية أيضًا لتوسيع آفاق التفكير لدى المجموعة. ويمكن أيضًا استخدامها فى التصدى للمشاكل، أو تحفيز فريق عمل على وشك الانهيار، أو تحفيز الإدارة الحالية إذا كنت أحد أعضاء مجلس إدارة الشركة. والأسئلة التى تثير الاستفزاز عادة ما ينظر إليها بشكل سلبى.

وهذه الأسئلة ليست فى حاجة إلى أن تكون جدلية أو سلبية بطبيعتها. ولكننا عادة ما نعتبر *الاستفزاز* صفة سلبية. وفى حالة المدير الذى يحاول تنشيط مؤسسته، أو تركيز الانتباه على المشاكل بسرعة، أو حتى لمجرد دفع جميع الموظفين للاشتراك فى المحادثة، يمكن استخدام السؤال *للاستفزاز* أو لإثارة التفكير الإبداعى.

الأسئلة الاستفزازية

- تمثل تحديًا للمتلقى أو لمجموع الحاضرين.
- تستثير الآراء والأفكار الجديدة.
- تستهدف قضايا معينة مهمة بطريقة تجذب الانتباه.
- يمكن أن تثير رد فعل عاطفيًّا.

س: نحن نستطيع تمويل مشروع واحد فقط من مشروعاتك، أى المشروعات تريد؟

س: لماذا يجب علينا تصديق هذه البيانات؟

س: أعطنى سببًا واحدًا وجيهًا يدفعنا لعدم بيع هذه الشركة؟

س: كيف يمكننا مضاعفة الناتج بنصف التكلفة؟

س: لماذا لدينا آلاف الدولارات فى مصروفات غير مسموح بها فى منطقتك؟

س: هل اضطررت لتسريح مجموعة كبيرة من الموظفين من قبل؟

[على الرغم من أن المديرين قد لا يحبذون المفاجآت، فإن الأسئلة عادة ما تستخدم لنقلها عندما يكون ذلك مسموحًا به]

٤٨. الأسئلة التعبيرية

تطرح الأسئلة التعبيرية للتأثير، ولا تكون الإجابات مطلوبة. فهذه النوعية من الأسئلة تحتوى على الإجابة – من خلال معناها الضمنى. إن المشكلة تكمن فى أنه فى العديد من المواقف، قد يحدث هذا السؤال نتيجة عكسية، أو يؤدى إلى إجابة قد يكون المدير غير مستعد لها.

الأسئلة التعبيرية

- يمكن أن تستخدم للدعابة.
- يمكن أن تستخدم كاتهام.
- تطلق مشاعر الغضب.
- تحرر مشاعر الإحباط أو الانفعال.
- تعد وسيلة متعمدة لمشاركة التفكير مع الآخرين دون طلب إجابة بشكل مباشر أو غير مباشر.
- يمكن أن تفسح لك مجالاً للتعبير عن شىء ما مثل السخرية.

س: هل تبحث دائمًا عن المشاكل؟

س: هل تعتقد أنه علىَّ أن أطيل شعرى لكى أجذبه مع كل طلبية هزيلة بهذا الشكل تجلبها لى؟

س: هل تريدنى أن أفصلك من العمل؟ الآن؟

س: لماذا أنا؟ لماذا تحدث هذه الأشياء لى دائمًا؟

س: ماذا ستفعل هذه المؤسسة بدونى؟

س: ترى فيم كانوا يفكرون حينما وقعوا على هذه الصفقة؟

س: كيف أمكنهم فعل ذلك؟

الأسئلة التعبيرية يمكن، وعادة، ما تؤدى إلى نتائج عكسية عندما توجه لشخص متطاول. فسؤال مثل. "هل تسعى دائمًا للمشاكل؟" يمكن أن يدفع المتلقى لقول "نعم" . وفى هذه الحالة يكون على المدير أن يواجه موظفًا قد يسعى للنزاع، أو ربما يكون هذا الشخص هو نسخة الشركات من مهرج الفصل.

قبل أن تطرح سؤالاً تعبيريًا، يستحسن دائمًا أن تفكر فى رد فعل الشخص على هذا السؤال.

٤٩ . الأسئلة التأملية

إن الأسئلة التأملية تفعل بالضبط ما يعبر عنه اسمها: فهى تطرح لتدفع المتلقى للتفكر والتأمل، لكى يعود خطوة للوراء للنظر إلى قراراته أو الأحداث التى مرت به أو التغير الذى طرأ على توجهه أو معلوماته. والمعنى الضمنى لمثل هذه الأسئلة هو أن هناك درسًا يجب أن تتعلمه من خلال فعل ذلك.

الأسئلة التأملية

- يمكن أن تعود بالمتلقى إلى نقطة سابقة فى المناقشة، أو فى وقت ما، أو فعل ما.
- قد يتعلم منها المتلقى درسًا ما دون استخدام أسلوب الوعظ.
- تربط بين المعلومات التى تساعد على الحصول على رؤى جديدة للموقف الحالى
- يمكن أن تستخدم كوسيلة لإيقاف المحادثة.

إن التوقف الناتج عن السؤال التأملى يمكن أن يكون له تأثير مريح على الأشخاص عن طريق العودة بالزمن للوراء، حين لم يكن هناك أى مصالح شخصية بين المتواجدين فى الحجرة، مثل السؤال الخامس فى الأسئلة التالية. ويمكن أن يكون له تأثير عكسى، حيث يزيد من الضغط مثل السؤال الثالث".

س: لماذا رد "أجيكس" بهذه الطريقة على الزيادة الأخيرة فى أسعارنا فى رأيك؟

س: هل من الأفضل لنا الامتناع عن ذلك؟

س: ماذا حدث فى آخر مرة تعطل فيها المصنع؟

س: كيف نستطيع التعامل مع المشكلة الآن من خلال هذه التكنولوجيا الجديدة؟

س: إذا ألقينا نظرة على تاريخ الشركة، ترى ما الاتجاه الإستراتيجى الأساسى الأبرز للشركة؟

هذه الأسئلة ليست أسئلة معقدة. إنما هى أسئلة مفتوحة بشكل عام تبحث عن إجابات سردية فى شكل قصص كتلك التى يتم الحصول عليها من خلال أسئلة المتابعة. إن القيمة الحقيقية لطرح الأسئلة التأملية هى إيجاد مفتاح لحل المشكلة الحالية.

٥٠. الأسئلة الاستدراجية

إن الحديث عن الأسئلة الاستدراجية يندرج تحت بند الإستراتيجيات. وعلى الرغم من أن السؤال الاستدراجى يمكن طرحه بشكل مستقل، فإنه دائمًا ما يمثل جزءًا من إستراتيجية – خطة لنقل رسالة محددة أو إيجاد طريقة لجعل الأشخاص يركزون على القضية موضع الاهتمام.

عند استخدام هذه الأسئلة من قبل المحامين والصحفيين – هل لا تزال تضرب زوجتك؟ – فإنها تميل أكثر لأن تكون أسئلة خداع للإيقاع بالمتلقى، أو استخلاص إجابات قد تمدهم بفرصة لمعرفة شىء ما.

والأسئلة الاستدراجية لا ينصح باستخدامها. وعلى الرغم من أنها تجد مكانًا فى العديد من مواقف العمل، فإن استخدامها قد ينظر له بشكل سلبى.

الأسئلة الاستدراجية

- تستخدم كمحاولة للحصول على الإجابة التى تريد سماعها.
- تستخدم عادة للحصول على التأييد، حتى من الأشخاص المعارضين.
- تساعد على التوصل إلى نتيجة مع مجموعة قد لا ترغب فى التوصل إلى أى نتائج قريبًا.
- تساعد على اتخاذ القرارات.
- يمكن أن تستخدم لتقليل الجدل.
- يمكن أن تدفع بآراء أو مفاهيم بديلة بعيدًا عن الاعتبار.
- يمكن أن ينظر لها المتلقى على أنها أسئلة ماكرة ومخادعة.

س: إن حلة الرئيس لها لون بنى رائع، أليس كذلك؟

س: إن مدة انتظار العميل العادى على خطنا الساخن تكون طويلة للغاية. هل تعتقد أن ذلك يسهم فى خسائر لشركتنا؟

س: إذن، ألا تتفق معى ياسيد "بير" أنك عندما واجهت "هاميلتون" والشمس ظاهرة من ورائك، فلابد أن ذلك قد أعمى عينيه عن الرؤية نتيجة لنور الشمس الساطع؟

٥١ . استخدام التوقف كسؤال

يعد التوقف إحدى الوسائل الأكثر فاعلية فى استخراج المزيد من المعلومات ويمكن أن يستخدم بدلاً من، أو كجزء من السؤال. عندما يلقى الممثل الكوميدى مزحة، فإنها عادة ما تعتمد على التوقف. ويمكن إنشاء سؤال بالطريقة نفسها.

فهذه الطريقة تنبه جميع المستمعين إلى أن هناك شيئًا مختلفًا [والاختلاف دائمًا ما يتم تفسيره على أنه أمر مهم] قادمًا. والتوقف يعطى فاصلاً طبيعيًّا بين ملاحظة ما ومتابعة الكلام. كما أنه يساعد فى تعزيز أى تعليق يفتتح به الحديث لأنه يفرض على المستمع ملاحظته ومن ثم تذكره فى سياق الكلام التالى مهما كان. إذا كنت تعتقد أن ذلك ينطوى على أو يتطلب قدرًا كبيرًا للغاية من الحذف والبراعة فحاول فقط استخدام التوقف لترى نوع الإجابات التى ستحصل عليها، سواء من التوقف نفسه أو من السؤال الذى سيليه.

التوقف أثناء المحادثة

- لابد أن يستخدم بعد عبارة تطرح سؤالاً وتشجع الشخص على القفز داخل المحادثة.
- يمكن أن يكون مصحوبًا برفع الحاجبين، وهو تعبير الوجه الذى يستدعى بعده تعليقًا.

- عادة ما يقابل بالصمت.

س: إذن دعنى أر ما إذا كنت أفهم توصيتك أم لا. نحن نوفر التمويل، وأول شىء نتوقع أن نراه هو [وقف]

س: عندما تم شحن هذه البرامج، كانت لا تزال مغلفة، ولكن بعد ذلك يفترض أن [وقف]

س: عندما لاحظنا لأول مرة أن الفئران فى الواقع كانت تأكل مثل بقية الفئران [وقف] وتوقعنا ....

أحد زملائى من المديرين كانت لديه هذه القدرة الغريبة على رفع حاجب واحد بحيث تبدو كأنها علامة استفهام فى رأسه القريب من الصلع. فكان يبدأ سؤالاً مثل "هل كانت هذه مشكلة إتاحة موارد [يرفع حاجبه] ...." وهذا يعمل بشكل عام على تدفق المعلومات بشكل سريع. وعندما فطن فريق عمله إلى هذا الأسلوب، بدأ بعد ذلك فى استخدام التوقف كنقطة تعجب، ثم يتابع بقية السؤال، رافعًا حاجبه فى النهاية.

س: هل كانت تلك مشكلة إتاحة موارد [توقف]، أم أن النظام قد بلى نتيجة للتخطيط غير الكافى؟

على الرغم من أن ذلك قد يبدو جزءًا من أسلوب مصطنع، فإن المديرين عادة ما يتطلب منهم الأمر "لعب دور معين" سواء أكان كبيرًا أم صغيرًا داخل الاجتماع.

٥٢. الأسئلة الصامتة

يمكن أن يعمل التوقف أثناء المحادثة كسؤال داخل عبارة، ولكن السؤال الصامت له تأثير قوى من ناحية أنه يستطيع نقل رسالة ما. مديرة أبحاث فى إحدى شركات التكنولوجيا كانت تستخدم هذه الطريقة فى طرح الأسئلة على المهندسين طوال الوقت.

فعندما كانت البيانات المقدمة لا تريحها، أو لا تعنى شيئًا، كانت تميل إلى الأمام وتهز كتفيها فى لا مبالاة وتفتح يديها إلى أعلى وكأنها تقول "ماذا؟"، إلا أنها لم تكن تتفوه بأية كلمة. وبعدها تنتظر الإجابة. وعلى الرغم من أنها لم تكن تستخدم هذا الأسلوب إلا قليلاً، فإنه لم يفشل أبدًا فى توصيل الرسالة – طالما أنها تشعر بالارتياح إزاء القيام بذلك. وقد تكيف المهندسون مع أسلوبها بالرد عليها وكأنها تطرح أسئلتها بشكل لفظى.

وعندما قامت بتوظيف هذا الأسلوب أثناء التحدث مع مؤسسة التسويق، كانت تحصل على إجابات صامتة. لذا، فقد انتقلت بعد ذلك إلى الشكل الأكثر شيوعًا للتواصل اللفظى – وهو طرح الأسئلة للحصول على الإجابة.

على الرغم من أن السؤال الصامت يعد إحدى الوسائل الفعالة فى الكثير من الحالات، فإنه لا يعطى أى تلميح لما تحتاج إليه لأخذ القرار أو أى عمليات التفكير التى ربما تركز عليها.

الأسئلة الصامتة

- يمكن استخدامها طالما أن الأشخاص الذين تتعامل معهم يسمحون لك بذلك.
- تعد وسيلة جيدة فى المناقشات الثنائية عندما ترغب فى الحصول على معلومات إضافية دون طرح العديد من الأسئلة.
- تمكنك من إخفاء تركيزك والذى قد يكون على شىء أقل أهمية.
- تمكنك من تجنب إغلاق المسارات الأخرى للمناقشة عندما تكون المجموعة منخرطة فى محاولة للتوصل إلى استنتاجات متعددة.

س: هز الكتفين فى لا مبالاة، فتح اليدين مع رفعهما قليلاً إلى أعلى.

س: رفع الحاجبين وتقطيبهما مع نظرة تحير.

س: الإشارة بيد مفتوحة، وكأنك تشير لإفشاء المزيد من المعلومات.

النقطة المهمة هنا هى أن المدير يستمد القوة التى تمكنه من استخدام هذا الأسلوب من الشخص الآخر عند استخدام السؤال الصامت أو الإشارات كوسيلة للتساؤل. ويعد ذلك آلية مثيرة، وهو ما يتضح من المثال السابق، حيث جلس مسئولو التسويق ونظروا إليها فى انتظار أن تتحدث، وقد يرجع ذلك إلى أنهم شاهدوها من قبل تتصرف بشكل عملى، مخالف لهذا الأسلوب الصامت، أو ربما فقط كانوا ينتظرون منها ردًّا قاطعًا بأسلوب لفظى. وفى كلتا الحالتين، يفضل أن يستخدم هذا الأسلوب فى المواقف التى تعتبر ودية.

٥٣ . أسئلة الكلمة الواحدة

إن أسئلة الكلمة الواحدة لا تستخدم كثيرًا، حيث يشعر الأشخاص بأنهم مرغمون على تفسير مفصل للسبب وراء طرح السؤال أو إضافة تمهيد له. وقد يطرح السؤال المكون من كلمة واحدة بطريقة استعراضية قليلاً، إلا أن الموقف قد يستدعى ذلك. فالأنباء الصادمة التى تصيبك بالذهول قد ينتج عنها قول "فعلاً؟" أو "ماذا؟".

والجانب الإيجابى للأسئلة ذات الكلمة الواحدة هى أنها مفتوحة – إلى أقصى حد ممكن. فهى لا تحدد نوعية الإجابة، ومن ثم فهى تسمح بأكبر قدر ممكن من الحرية فى الإجابة. كما أن استخدامها لا يكشف أى آراء مسبقة للمدير الذى يطرح السؤال.

أسئلة الكلمة الواحدة

- *لماذا*، متى، *أين*، وكيف هى الأسئلة الأساسية المتمثلة فى كلمة واحدة.
- من المهم أن يتبع سؤال الكلمة الواحدة فترة من الصمت وإلا فقد تأثيره.
- إن استخدام لغة الجسد الملائمة بجانب ذلك مثل تعبيرات الوجه، أو التلويح باليد، يمكن أيضًا أن يضيف إلى تأثير سؤال الكلمة الواحدة.

س: حقًّا؟

س: ماذا؟

س: لماذا؟ [سؤال رائع عندما يصدر الشخص قرارًا ما أو يعبر عن رأى مؤكد].

س: متى؟

س: أين؟

س: كيف؟

ليست كل المواقف تصلح لاستخدام أسئلة الكلمة الواحدة. ويمكن أيضًا أن تصبح شكلاً معتادًا للتعامل إذا تم استخدامها من قبل مدير من الدرجة العليا. ففى إحدى الشركات متوسطة الحجم، تولى مدير عمليات سابق، اشتهر بميله إلى قلة الكلام، إدارة الشركة. ومع اعتلائه هذا المنصب، جلب معه عادته فى طرح الأسئلة المكونة من كلمة واحدة كلما استطاع ذلك. وبعد فترة قصيرة، أصبحت هذه الأسئلة أقل إقناعًا بالنسبة لفريق العمل. وعلى الرغم من أنه أضاف عددًا من الكلمات الملائمة، كان يلجأ إلى الكلمات المفردة متى استطاع ذلك.

كان من تأثير ذلك إجبار الموظفين على صياغة عروضهم بالشكل الذى يجيب عن أسئلة قائدهم، بدلاً من مساعدة القائد على إدراك نوعية الأسئلة التى تحتاج إليها الإدارة. وظل أداء هذه الشركة عند مستواه المتوسط.

٥٤. الأسئلة التوضيحية

السؤال التوضيحى هو نوع آخر من الأسئلة المغلقة التى يتمثل هدفها فى جعل المعلومات مفهومة. بعض المديرين يستخدمون الأسئلة التوضيحية من أجل تنقية الرسالة التى يسمعونها. والبعض الآخر يستخدمونها كطريقة لإقامة حجة قوية لدعمهم عند الاختلاف فى الرأى مع الآخرين. أما كبار المديرين والقادة فى الشركات والمؤسسات، فعادة ما يستخدمون الأسئلة التوضيحية كوسيلة للتأثير على الموظفين، وليس إرسال التعليمات لهم للقيام بإجراءات معينة.

ويمكن اعتبار الأسئلة التوضيحية من نوعية أسئلة "قواعد روبرت التنظيمية" . فالأجهزة التشريعية تستخدم هذه القواعد للتحكم فى عملية التفاعل المعروفة بين المجالس التشريعية. إن الترتيب الهرمى لهذه النوعية من الأسئلة ترسخ فكرة أن نوعًا واحدًا من الأسئلة يكون له الأسبقية على الآخر فى النقاش أو المناقشة المنظمة. وعلى الرغم من أن هذه العملية فعالة، فإنها لا تساعد على الإدارة.

ومن الأمور التى يجب أن تعيها وتتجنبها استخدام الأسئلة التوضيحية للتلاعب بالتعليقات حتى تتلاءم مع ما تريد سماعه. أحد مديرى الأقسام فى إحدى شركات الإلكترونيات كان دائمًا ما يتلاعب بالأسئلة مع فريق عمله بحجة توضيح المعنى المقصود من أى شىء يقال، مما تسبب فى نمو عدم الثقة بين أعضاء فريقه الموهوبين.

لقد كان زائد الاهتمام بأية رسالة فى أى عرض لم يتلاءم بشكل تام مع ما شرحه بالفعل، أو أخبره للإدارة العليا. فكان يطرح أسئلة توضيحية بعد الأسئلة التوضيحية. "أخبرنى بالضبط ماذا يعنى ذلك؟" أو "هل قد يعنى ذلك أن...؟" . وبعدها كان يخوض فى وصف الشكل الذى يريد للإجابة أن تكون عليه.

الأسئلة التوضيحية

- تكون ملائمة عندما تكون البيانات غير واضحة،
  أو عندما تكون هناك عناصر معينة غير واضحة،
  أو عندما تكون الآراء مطلوبة بينما لا توضح المناقشة الطريقة التى يفكر بها الفرد.
- يمكن أن تستخدم لتحديد أى تحيز قد يسيطر على المعلومات المقدمة.

س: هل يمكنك أن توضح لى ماذا تقصد بـ"التحفيز التام"؟

س: ماذا تقصد بـ"نحن"؟

س: ما هى بالضبط هذه الأعمال الحسابية المقبولة بشكل شائع التى تشير إليها دائمًا؟

س: أنت تعنى بالمصطلح الإنجليزى IRS [قد ترغب فى استخدام التوقف للتوضيح] ...؟

س: ما القضايا المهمة التى نسيتها؟

إن إستراتيجيته الشخصية كانت ناجحة للغاية. ولقد أصبح رئيسًا تنفيذيًّا لإحدى الشركات – التى صار أداؤها ضعيفًا للغاية منذ وصوله. [قد يكون أداء هذه الشركة غير مرتبط على الإطلاق بهذا الشخص، غير أن عادته فى توضيح كل شىء يسمعه تظل مرتبطة بضعف الأداء].

٥٥. الأسئلة التشعبية

تستخدم الأسئلة التشعبية لتوسيع عدد الاحتمالات دون تغيير الموضوع. وهذه الأسئلة عادة ما تغير من منظور المشاركين أو اتجاه المناقشة.

كل مناقشة فى أى شركة لها عدد من الجهات الداعمة المختلفة. وبدلاً من التفكير كشركة إذا علقت المناقشة فى قضايا معقدة معينة، فإن بعض المديرين المبتكرين عادة ما يجدون من المهم طرح أسئلة على هذه الجهات الداعمة لمعرفة رأيهم فى القضية نفسها.

قد يتضمن ذلك الحكومة، والموزعين وجماعات السياسة العامة، والجيش، والمساهمين وغيرها من الجهات الأخرى. هناك مديرة اعتادت دائمًا أن تسأل فريقها كيف سيكون رأى المستهلكين فى المنتج إذا عرفوه. كانت هذه الشركة تقوم بإنتاج المواد الخاصة بالصناعة وكانت بعيدة عن التعامل مع المستهلكين. وكانت هذه المديرة شديدة الحساسية تجاه حقيقة أن أى خطوة خاطئة من قبل إحدى الشركات التى يوردون لها مواد الصناعة ستمثل مسئولية على شركتها أيضًا. لذا، كانت تسأل فريقها دائمًا عن إمكانية التعرض لذلك. وهذا

الأسلوب ساعد فريقها على تغيير منظوره للأمر. وعلى الرغم من أنه من المستحيل تحديد ما إذا كان هذا النوع من الأسئلة قد جاء بتأثير إيجابى على الشركة أم لا، فإنه من المؤكد حفز أفرادها على التفكير من منظور خارجى على جميع مستويات الشركة.

الأسئلة التشعبية

- يمكن أن تستخدم للتحرك إلى جانب جديد متصل بالموضوع، ولكنه مختلف تمامًا لدرجة أنه يؤثر على الافتراضات المستخدمة فى المناقشة.
- تسمح لك بتناول الموضوع نفسه من منظور مختلف.
- يمكن أن تستخدم لتأجيل الحصول على نتيجة للحصول على مزيد من الوقت.
- تحول دون التسرع فى اتخاذ القرار.
- تشجع على تنمية أفكار جديدة، وإستراتيجيات جديدة، وعمليات جديدة، ومنتجات جديدة.

س: كيف يمكن للبقع الشمسية أن تؤثر على عملية تشغيل الهواتف الخلوية خلال ذروة دورة البقع الشمسية الممتدة لأحد عشر عامًا؟

س: كيف يمكن لشركة سونى تسويق كعك الفاكهة لو فكرت فى إنتاجها؟

س: ماذا إذا فوجئنا بوجود خبر تم نشره سابقًا عن هذا الاختراع الجديد فى إحدى الجرائد المغمورة؟

س: ما الذى نستطيع فعله أيضًا بالبامية؟

هناك العديد من الطرق الأخرى للتحرك بعيدًا عن الطريق التقليدى بخطوط جديدة من الأسئلة. وما يجب على المدير الانتباه له قبل أن يتشعب بالمناقشة يتمثل فيما يلى:

- هل لديك الوقت الكافى للتشعب؟
- هل لديك إستراتيجية معينة لتجميع عناصر الموضوع مرة ثانية بعد أن يسيطر التشعب على مسار المناقشة؟
- هل أنت مستعد بالفعل للانحراف بالمناقشة إلى اتجاه جديد؟ عليك أن تتجنب الأسئلة المتشعبة ما لم يكن هناك اهتمام حقيقى بالنتائج النهائية للمناقشة.
- ما الغرض من التشعب؟ فى بعض الأحيان، يكون السبب ببساطة هو السماح للأشخاص بالاستكشاف أو التنفيس عما بداخلهم. وإذا كان الأمر كذلك، فلابد أن ينوه المدير إلى ذلك لتجنب بناء توقعات بعيدة عما ينوى المدير طرحها.

٥٦. الأسئلة التجميعية

تستخدم الأسئلة التجميعية للمضى قدمًا نحو التنسيق أو الحصول على إجماع الحاضرين، أو لاتخاذ قرار. ويعمل التجميع على ضم المناقشة والأفكار والعوامل معًا لإنهاء المشكلة محل الدراسة.

وهذه الأسئلة قد تنهى مناقشة استمرت لفترة طويلة من الوقت، كشهور مثلاً، أو مناقشة استمرت فقط لدقائق قليلة.

الأسئلة التجميعية

- جب أن تستخدم عندما يكون القرار ضروريًا، أو يكون الإجماع مطلوبًا.
- يمكن أن تغلق مناقشة متشعبة.
- يمكن أن تستدعى اتخاذ إجراء عملى.
- قد تمنع الأشخاص من المراوغة.

هناك العديد من الأمثلة المبسطة للأسئلة التجميعية. والمواقف التى تستدعى استخدام الأسئلة التجميعية تكون فى العديد من الحالات أكثر تعقيدًا. وقد تكون الأسئلة فى حاجة إلى أن تطرح بشكل متسلسل بدلاً من الشكل الذى تقترحه هذه الأسئلة.

س: لقد حان وقت أخذ القرار بشأن الإعلانات - هل نستعين بممثل أم زهرة دوار الشمس المتكلمة؟

س: إن توزيع الكعك يختلف عن توزيع الإلكترونيات. إذن كيف سنحل هذه المشكلة باستخدام بعض الدروس المستفادة من هذه المناقشة؟

س: الآن وبعد أن قضينا عامًا فى تطوير جميع البيانات الاختبارية، ألم يحن الوقت لاستثمار ٢٠ مليون دولار فى هذه العملية الجديدة؟

من الضرورى عادة وضع نهاية للمناقشة ولكن مع تجنب القيام بذلك بطريقة تعوق المناقشة ككل. فالمثال الأول فى الجدول السابق يجسد سؤالاً يغلق المناقشة تمامًا. لذا فإن الاتجاه المستخدم فى تجميع المناقشة يمكن أن يبدأ من قبل المدير من خلال هاتين الطريقتين المختلفتين لطرح الأسئلة:

١. يمكن أن يطرح المدير سؤالاً عن معايير الاختبار كطريقة للتمهيد إلى الحاجة لتجميع أطراف المناقشة، وهو ما يعد إستراتيجية جيدة للمتابعة. والإشارة إلى أنك بصدد إنهاء المناقشة عادة ما يكون تصرفًا حكيمًا. فهذا يسمح بتحديد النقاط النهائية، ويدفع الأطراف المعارضة، إذا كانت هناك معارضة، إلى تلخيص دفاعاتهم وحججهم لإنهاء المناقشة.

٢. بعد طرح سؤال الإشارة، يمكن أن تستخدم سؤال متابعة لعمل مقارنة بين جانبى المناقشة [الممثل ودوار الشمس]. وإذا لم تكن هناك جوانب مختلفة فى المناقشة، فإن مطالبة أحد المشاركين فى المناقشة بتحديد القضايا الأساسية يعد طريقة أخرى للمضى قدمًا فى اتجاه تجميع جوانب المناقشة.

٥٧. أسئلة إعادة التوجيه

يستخدم سؤال إعادة التوجيه فى إعادة تركيز الانتباه على القضية التى اختارها السائل لمناقشتها، وتحويله بعيدًا عما يناقشه المتلقى. وهو وسيلة فعالة لتوجيه المحادثات بعيدًا عن الإجابات غير المباشرة ولتجنب المواجهات.

أسئلة إعادة التوجيه

- قد تنهى مناقشة حامية الوطيس، أو تقود إلى الابتعاد عن التعليقات المحرضة.
- تعيد توجيه المحادثة إلى قضايا أوسع عندما تصبح المحادثة مفصلة للغاية.
- تعيد فحص البيانات، أو الإستراتيجيات، أو أية أسئلة أخرى ورد ذكرها سابقًا.
- تعيد مناقشة الأسئلة [على سبيل المثال، إذا ظهرت معلومات جديدة تغير أو قد تغير من الآراء أو القرارات التى اتخذت بالفعل أثناء المناقشة]
- توجد خطًّا جديدًا للأسئلة.

س: أعتقد أننى أفهم ما قلته بالإشارة إلى الحياة البرية الخصبة فى منطقتنا، ولكننى مازلت أود معرفة كيف استطاع هذا السنجاب دخول غرفنا النظيفة؟

س: أنا مهتم بمعرفة كيفية تطبيق نظريتك التى ناقشتها عن جراحات زراعة الركبة العادية مقابل جراحات الروبوت.

س: هل يمكن أن نعود إلى مسألة تكلفة هذه العملية؟ إن الأرباح واضحة، ولكن كم ستبلغ التكلفة الإضافية مقارنة بتكاليف طريقتنا الحالية؟

إن أسئلة إعادة التوجيه تعد أيضًا طريقة لمعارضة ما قيل دون إبداء معارضة فعلية. كما أنها تقلل من تسلل الموضوعات غير ذات الصلة إلى داخل المحادثة. علاوة على ذلك، يمكن أن يستخدم المدير سؤال إعادة التوجيه دون إبداء تحيزه إلى المعلومات التى تم تناولها. فقد ترغب فى رفضها أو العودة إليها فى وقت لاحق. وأسئلة إعادة التوجيه تفتح الطريق أمام هذه الخيارات.

٥٨. الأسئلة المنفية

الأسئلة المنفية لها غرض محدد: فهى تصنف كأسئلة للتقليل من الشأن. فهى تماثل تمامًا أسئلة تقليل الشأن الشخصى، فيما عدا أنها تطرح بطريقة تقلل من شأن القضية، أو الوقائع أو الأفعال، أو الخطة، أو العرض باستخدام النفى.

الأسئلة المنفية

- قد تستخدم للتقليل من شأن قضية ما بأسلوب النفى.
- قد تكون طريقة لإغلاق المناقشة عن طريق تحويل القضية [الحدث، الخطة وهكذا] إلى مرتبة أقل فى الأهمية.
- قد تؤكد الأسباب أو الافتراضات السلبية أو المنطق السلبى وراء الإجراءات أو التوصيات، أو التراخى.

س: لماذا تريد دخول سوق هابطة تقارب على الانهيار؟ [ادعاء منفى]

س: لماذا لا نستطيع فعل ذلك؟

س: ألا يمثل ذلك تكلفة عالية أن نترك مكيف الهواء مفتوحًا طوال اليوم بدلاً من إغلاقه خلال فترة الغداء؟

س: لا يمكن أن يعنى ذلك أنك تقترح أن نفكر فى الاستحواذ على سلسلة محلات بى دى كيو؟

س: ألم يطرح هذا السؤال من قبل؟ هل يوجد سبب وراء عدم قدرتنا على إيجاد إجابة عن هذا السؤال؟

والسؤال المنفى يمكن استخدامه أيضًا بطريقة مشابهة للسؤال التعبيرى الذى يحوى إجابته بداخله. والإجابة المطلوبة فى هذا النوع من الأسئلة تكون إجابة منفية تتفق مع ما جاء فى بداية السؤال. وقد يكون الغرض من استخدام هذه الأسئلة المنفية – فى نطاق العمل الإدارى – هو المعاقبة، أو الإشارة إلى خلل ما فى النظام، أو الانتقاد بأسلوب غير مباشر.

س: ألم نرسل الخطابات فى موعدها ثانية؟ [أو الأفضل: هل تأخرت الخطابات ثانية؟]

٥٩ . أسئلة إما/ أو

يمكن أن تستخدم هذه الأسئلة بطرق متنوعة. فيمكن أن تساعد على تقييم الآراء، أو اتخاذ القرارات، أو استطلاع آراء المجموعة، أو فرض التزام معين، أو تحجيم عدد الخيارات.

فى المثال التالى، يتحدث "جون" نائب رئيس إحدى الشركات إلى مديره، الرئيس التنفيذى. فنتيجة لمشكلة بيئية واجهت منتج شركته الأكبر توزيعًا والأكثر مبيعًا، صار "جون" فى حاجة إلى إيجاد بديل بسرعة شديدة. لقد زادت ميزانية البحث بنسبة ٥٠ فى المائة. وفى اجتماعه الأخير مع رئيسه، حصر خياراته فى أربعة خيارات فقط. وفى هذا الاجتماع، كان الرئيس التنفيذى يتوقع أن يستمع إلى الخيار الذى سيزكيه "جون".

الرئيس التنفيذى: جون، لماذا أرى قائمة بستة بدائل محتملة للمنتج؟

جون: هذه هى القائمة الأقصر. فقسم البحث والتطوير أشار إلى أنه قد يكون هناك ١١ بديلاً مرشحًا آخر.

الرئيس التنفيذى: جون، لقد اتفقنا على أن تتخذ اليوم قرارًا بشأن أى البدائل سيكون هو مرشحنا الأفضل، بالإضافة إلى اختيار احتياطى، أليس كذلك؟

جون: نعم ولكن ...

الرئيس التنفيذى: نعم، ولكننى أرى قائمة من ستة بدائل.

جون: أحد هذه الخيارات المرشحة قد يكون أفضل بدائلنا على المدى الطويل.

الرئيس التنفيذى: جون، إذا كان عليك أن تختار إما القائمة الأصلية المكونة من أربع خيارات على اليسار، أو قائمة الخيارين علىاليمين، أى قائمة ستفضل العمل على أساسها؟

جون: أفضل أن أعمل على القائمة الأصلية.

الرئيس التنفيذى: بالنسبة للمنتجين المرشحين، إما أن تكون مستعدًّا للتزكية أو يقوم شخص آخر بالاختيار بينهما. أى الخيارين تفضل؟

وقام "جون" بتزكية واحد من المنتجين. ودفاعًا عن "جون"، فقد كان يحاول أن يفعل ما يعتقد أنه الأفضل لمصلحة العمل على المدى الطويل – اختيار المنتج الذى يحقق أفضل النتائج المكنة. ودفاعًا عن الرئيس التنفيذى، فقد كان يريد القيام بما هو أفضل لمصلحة العمل على المدى القصير. وعلى كل حال، فدون المدى القصير لن يكون هناك مدى طويل.

٦٠. الأسئلة المحملة

س: إذن، سيد إنرون، إذا كانت الشركة ستحقق ما توقعته، فلماذا إذن تحول كل أسهمك إلى نقود؟

جميع الأسئلة تكون محملة إلى حد معين. وإذا اتبع المديرون الإرشادات الموصى بها فى هذا الكتاب، فسوف يكون هناك دائمًا بعض التفكير الذى يوجه إلى الإجابة قبل طرح أى سؤال. وهذا التوقع يجعل السؤال محملاً إلى حد معين. *والحمل* هو معنى خفى؛ تضمين لشىء ما يختلف عما يقصده المتلقى، أو طريقة للحصول على إجابة لا يريد المتلقى الإدلاء بها. ولكن الطبيعة الحقيقية لهذا النوع من الأسئلة تتمثل فى إيجاد طريقة لهدم حجة، أو موقف، أو خطة أو بيان، أو حكاية.

الأسئلة المحملة

- تستخدم للحصول على التزام لم يكن المتلقى ليلتزم به فى الأحوال العادية.
- ربما تستخدم لفرض اتجاه معين فى المحادثة.
- يجب أن تستخدم بشكل متقطع.

إن هذه النوعية من الأسئلة تختلف عن الأسئلة الخادعة. فهى تتصف بشكل واضح بأنها "تمثل حملاً على المتلقى". وأفضل مثال على هذه النوعية من الأسئلة هو السؤال الذى تطرحه الصحافة على كل رئيس يواجه نزاعًا محتملاً، وهو يسير على هذا النحو:

س: حسنًا، سيدى الرئيس هل ذلك يعنى أنك تحكم بعيدًا عن استخدام القوة؟

إن أية إجابة سيدلى بها الرئيس ستكون سببًا لإيقاعه فى المشاكل مع شخص ما: نعم، لا، ربما، من الممكن. وهذه النوعية من الأسئلة فى المجال السياسى تطرح تحديدًا من أجل الحصول على عنوان رئيسى. وتكون الإجابة فى هذه الحالة غير ذات قيمة كبيرة، بينما تطرح الأسئلة الخادعة من أجل الحصول على إجابة ذات قيمة.

٦١. الأسئلة الخادعة

لا يوصى باستخدام الأسئلة الخادعة أو محاولة كشف شىء ما عن طريق خداع المتلقين فى مناقشات العمل. فما لم يكن المدير داخل مناقشة ساخنة يسودها الكثير من المشاحنات، أو يخوض مفاوضات حامية حيث لا تكون هناك خطورة كبيرة من المساس بالأمور الحساسة الخاصة بأى شخص، فإنه من غير الحكمة أن يستخدم الأسئلة الخادعة. وإذا كان صدق المتحدث محل شك، فإنه من الأفضل اتباع طريق استكشاف الحقائق. فالأسئلة الخادعة هى بمثابة فخاخ منصوبة.

وأدرج فيما يلى أمثلة لبعض الأسئلة الخادعة وذلك لمساعدتك على إدراكها حال وجودها، ولكن لا يوصى أبدًا باستخدامها.

الأسئلة الخادعة

- من الصعب استخدامها دون التسبب فى انعدام الثقة بين المتلقين [كذلك من الصعب إيجاد ظروف ملائمة لاستخدام هذه النوعية من الأسئلة].
- يمكن أن تستخدم لاختبار صدق المتلقى أو لكشف الجرائم.
- يمكن أن تستخدم لاكتشاف الادعاءات المزيفة أو لكشف المصادر والمراجع التى تنقصها المصداقية.
- تنتزع من المتلقى التزامًا لا يرغب فى الالتزام به.

س: متى توقفت عن ضرب زوجتك؟ [يوقع بالشخص لكى يعترف بجريمته].

س: أنت الآن لم تعد فى مرحلة العلاج، أخبرنى لماذا اخترت اسم "حقيبة المياه" لتطلقه على هذا المنتج الجديد لمساعدة مرضى سلس البول؟ [مما لاشك فيه أن هناك تمهيدًا شخصيًّا فى هذا السؤال، ولكنه يكشف عن تفاصيل شخصية لابد أن ينكرها المتلقى أو يجد طريقة للإجابة عليها دون أن يكشف نفسه].

س: سيد "سكوبس"، لابد أنك تعرف نظرية دارون التى توضح لماذا لا يمكن أن ينمو الفأر ليصبح فى حجم الثلاجة؟ [سؤال خادع طرح ليكشف ادعاء مزيفًا].

إن سؤال "ضرب الزوجة" يشيع وجوده فى كتب التحقيقات الجنائية أو فى النكات التى تتحدث عن سلوك المحامين فى قاعات المحاكم. وهو يجسد نوعية الأسئلة التى يطرحها المحامون عندما يعرفون أنهم لن يعملوا مع الشخص الذى يحققون معه فى مكان عمل رسمى. فبيئة العمل ليست بالمكان الأمثل لاستخدام هذه الطريقة لطرح الأسئلة.

٦٢. الأسئلة المغلقة ذات الإجابة الثنائية

بعض الأسئلة يكون لها إجابتان محتملتان – كلتاهما مقبولة. والأمثلة على هذه النوعية من الأسئلة هى أسئلة نعم/لا، موافق/غير موافق، ذكر/أنثى. ولقد استفادت دراسات السوق البحثية من هذه الأسئلة للحصول على معلومات من أجل أغراض إحصائية أو تأهيلية. وتكون الإجابات مهمة من أجل الحصول على معلومات ديموغرافية أو لتأهيل المتلقى من أجل المزيد من الأسئلة فى أحد مجالات الخبرة. وأى إجابة فى حدود الخيارات التى يسمح بها السؤال تكون مقبولة بالنسبة للشخص الذى يطرح الأسئلة. وهذه الأسئلة عادة ما تطرح لتقود إلى المزيد من الأسئلة التى تطرح بغرض التوضيح.

الأسئلة المغلقة ذات الإجابات الثنائية

- تصنف الشخص أو تصفه كشخص يملك خبرة معرفية فى مجال ما
- تكون رأيًا.
- الحصول على إجابة محددة ودقيقة، حيث تكون تفاصيل الإجابة غير مهمة، ولكن الحصول على الإجابة نفسها هو المهم.
- تعزز موقفًا أو توصية محددة.
- تقلل المراوغة من جانب المتلقى.
- تقود إلى أسئلة المتابعة مثل سؤال *لماذا*.

س: هل تعتقد أنه علينا التفكير فى نقل وحدة الإنتاج من بودونك إلى بانجو-بانجو؟ لماذا؟

س: أى أنواع الرد تعتقد أنه أفضل: الفاكس أم البريد الإلكترونى؟ لماذا؟

س: هل توافق أم لا توافق على تغيير إستراتيجية الخطة ب؟ لماذا؟

س: ماذا تريد، الملك أم الكتابة؟ الرأس أم الذيل؟ [هذا يشير ضمنًا إلى أنه بعد الفوز بطلب ما أو خسارته، يكون لدى المتلقى سؤال آخر عليه أن يجيبه مثل ذلك: إذا ربحت القرعة، هل تريد أن تركل الكرة أم تستقبلها؟]

٦٣. أسئلة مرجعية عامة لتكون فى متناول يديك

هناك قاعدة أساسية يجب اتباعها فى جميع أماكن العمل. وعلى الرغم من أنها تبدو أمرًا بديهيًّا، فإنه يجب تناولها قبل مناقشة الأساليب الجيدة لطرح الأسئلة: *قبل أن يطرح المدير أى سؤال، لابد أن يعرف ماذا سيفعل بالإجابة.*

إن التفكير فى الأسئلة يعد عملية واعية وغير واعية فى الوقت نفسه. فطرح أسئلة جيدة من المهام التى تحتاج إلى جهد، ولكن هناك بعض النماذج المختصرة المتاحة. ويعد الاحتفاظ بقائمة من الأسئلة لتساعدك فى مختلف مواقف العمل من الأمور المفيدة للغاية. لذا، أعرض لك هنا قائمة للاحتفاظ بها لحين الاحتياج لها:

ماذا تعنى بذلك؟

ماذا يعنى ذلك؟

ما الذى يحدثه هذا من فارق؟

ما الخيارات المتاحة لدينا؟

كيف لك أن تحدد ذلك؟

لماذا؟

هل يمكنك أن تفسر لى ذلك؟

هل تعرف ما إذا كانت هناك مشكلة أم لا؟

ماذا يجب أن نتوقع؟

هل رأينا ذلك من قبل؟ أين؟ متى؟

ما مدى إمكانية تحقيق المزيد؟

ما القيود التى تواجهنا؟

كيف نعرف ذلك؟

كيف نرى التغيرات؟

كيف حدث ذلك بهذه الطريقة؟

إلى أى مدى تدعم الخبرة ذلك؟

ماذا تعنى بتأكيدك؟

منذ متى ونحن نتصرف بهذه الطريقة؟

كم ستكون التكلفة الإضافية؟

ما الفارق الإضافى؟

ما البدائل المتاحة؟

ماذا لو حاولنا أن نتناول الأمر من زاوية مختلفة؟

ماذا يمكن أن يحدث إذا نجحنا فى تحقيق هذا الهدف؟

ماذا يجب أن نتوقع؟

من المسئول عن ذلك؟

ماذا إذا لم ينجح ذلك؟

ماذا إذا حقق نجاحًا أكبر مما نتوقع؟

لماذا نفعل ذلك؟

أضف إلى هذه القائمة إذا أردت ذلك واحملها معك لحين يطلب منك حضور اجتماع ما، وتكون متأخرًا وغير مستعد، وتريد أن تلعب دورًا حيويًّا داخل المناقشة.

نوِّع الأسئلة التى تستخدمها متى كان ذلك ممكنًا، مادمت تطبقها فى المواقف المناسبة. فإذا أردت إجابات فاستخدم الأسئلة المباشرة والمغلقة. وإذا احتجت إلى مناقشة، فاستخدم الأسئلة المفتوحة أو غير المباشرة. إن نوعية السؤال الذى تطرحه سوف يحدد نوعية التحقيق الذى تجريه، كما سيؤثر على جودة الإجابات التى تحصل عليها.

استخدام المهارات

٦٤ . هل لديك خطة؟

إن معرفة الأسئلة الصحيحة واستخدامها فى الأوقات المناسبة وطرحها على الأشخاص الملائمين والحصول على ما تحتاج إليه بالإضافة إلى نقل ما تريد، كل ذلك يعد مهمة صعبة للغاية. فالهدف هو أن تحقق النجاح فى أكبر قدر ممكن من المرات، ولكن ليس أن تتوقع النجاح فى كل مرة تتفاعل فيها مع الآخرين. ويعد ذلك هدفًا متواضعًا يحتاج إلى ممارسة من أجل الوصول إليه.

بالنسبة لبعض المديرين، يعد الاعتقاد بأن جميع تفاعلاتهم كانت ناجحة إحدى النتائج التى يتوصل إليها هؤلاء الأشخاص، والتى لاحظتها فى القادة المعروفين بإنجاز المهام. ففى أحد الأمثلة السابقة، عندما طلبت نائبة رئيس الشركة من أحد المديرين الكذب عليها، قادتها إنجازاتها السابقة على مدار السنين إلى الاعتقاد بأن جميع تعاملاتها وأسئلتها لابد أن تثمر عن نتائج ناجحة. وبالنسبة لهؤلاء الأشخاص، عندما تكون الشركة ناجحة، تسود العادات وينظر إلى جميع تعاملاتهم على أنها مثمرة. وفى رأيى الخاص، يبدو هذا السلوك نتاجًا طبيعيًّا لسنوات من الإدارة الجيدة. ولكن ذلك عادة ما يتوقف بشكل مفاجئ.

فهناك العديد من الأمور التى قد تنجم عنها مشاكل مثل حدوث تغيرات غير متوقعة فى ظروف السوق، ظهور تحديات مفاجئة من قبل منافسين غير متوقعين، الدخول فى مغامرة تجارية، أو إجراء تغيير إدارى فى أحد الأجزاء المهمة من المؤسسة. إن الشركة فى المثال السابق عانت بشدة بعد الاجتماع الذى طرحت فيه نائبة الرئيس أسئلة غير ملائمة. وفى

هذه الحالات، تكون مجالس الإدارات فى حاجة إلى مواجهة التحدى والبدء فى طرح الأسئلة - أسئلة مختلفة عن تلك الخاصة بالإدارة العليا.

إن تحقيق الهدف المتواضع الخاص بتحسين كل تفاعل لك مع الآخرين يحتاج إلى الممارسة. إن وضع خطة أو إستراتيجية هو الطريق المقترح اتباعه فى معظم المواقف الرسمية عندما تكون فى موقف يفرض عليك أن تكون مستجوبًا أو محققًا، أو مراجعًا، أو محاورًا أو متحريًا فى قضية ما. وهذا الفصل سيكون لك دليلاً ومرشدًا فى العديد من أكثر مواقف الإدارة شيوعًا.

إن جميع المديرين فى حاجة إلى دخول مناقشات الشركة بشىء أكبر من "فطنتهم بهذه المناقشات" [فقط لو كان جميع المديرين لديهم بالفعل هذه الفطنة]. فهم فى حاجة إلى مجموعة من المهارات وبعض النماذج تساعدهم على إدراك متى يستدعى الموقف التحقيق والتقصى، على سبيل المثال، أو معرفة الكيفية التى تبدأ بها اختبار فكرة عمل جديدة.

هناك بعض القواعد الأساسية التى قد تساعدك عندما تكون الأسئلة مطلوبة.

الإستراتيجية العامة لطرح الأسئلة فى معظم مواقف العمل

١. حدد بالضبط نوعية الموقف الذى تتعرض له.

هل الموقف رسمى؟ هل الموظفون يعرضون أمامك كجمهور أساسى أم للآخرين، أم هذا شكل من المناقشات غير الرسمية؟ إنها خطوة صغيرة ولكن من المهم التفكير فى اتخاذها فى جميع المواقف التى تلعب فيها دور المدير. فهى لا تقل أهمية عن فهم ما إذا كان متوقعًا منك - كمدير فى هذا الموقف - أن تلعب دور "المحقق". فإذا كنت تقوم بمجرد طرح زيارة، فإنه ينصح بمجرد طرح سؤال مهذب لإظهار أنك تعير الحاضرين انتباهك [إلا أنه لا ينصح بذلك فى التحقيقات المتعمقة].

٢. انتبه جيدًا لضرورة المتابعة والاستكشاف. فهذه هى المنطقة الأكثر إهمالاً فى عملية طرح الأسئلة من قبل المديرين على جميع المستويات.

عادة ما يقول الموظفون أشياء فى الاجتماعات تمر دون أية معارضة فى الوقت الذى تكون فيه هناك أسئلة متابعة واضحة يجب أن تطرح. وفى بعض الحالات، يكون الوقت أو المكان غير مناسبين.

فى إحدى وظائف التسويق التى تقلدتها، اعتدنا تحضير وتقديم تقارير ربع سنوية للإدارة العليا. وكانت هذه التقارير تصمم لتعريف الإدارة بفريق العمل وليس لمراجعة أى جانب من التقرير. وكانت الأسئلة تطرح من أجل إظهار الاهتمام ولاختبار قدرة العارضين على التفكير تحت الضغط. ومن ثم لم تكن هذه التقارير تمثل النوعية الملائمة لأسئلة المتابعة.

ولكننى رأيت أشخاصًا يدسون فى مناقشاتهم بعض النقاط الأساسية التى يظنون أنها فى حاجة إلى تناولها، فى الوقت الذى يستطيعون فيه الابتعاد عنها. إذا رأيت ذلك يحدث، يمكنك أن تتابع المناقشة فى اليوم التالى أو أى وقت لاحق يكون أكثر ملاءمة. فمجرد أن ذلك قد ذكر للإدارة العليا أثناء اجتماع لمراجعة سير العمل لا يعنى أنه تم استحسانه، أو التغاضى عنه أو حتى سماعه.

فى بعض الحالات، سيُقدم للمديرين بعض المعلومات التى ليس لها أى معنى، مثل "يبدو فقط أن لدينا انخفاضًا فى العوائد، ولكن ذلك يرجع إلى عدم استقرار العملة" أو "على الرغم من أن معدل المخلفات مرتفع، فإننا نعتقد أنه سيقل بنسبة ٥٠ فى المائة بنهاية الربع القادم من العام". هذه النوعية من العبارات فى حاجة إلى متابعة.

ففى مثال عدم استقرار العملة، كان ما يعنيه المتحدث بالفعل هو أنه لا يوجد عدم استقرار. لقد كان التوقع الخاص بالعوائد غير صحيح، وكان المدير الشاب يحاول أن يستفيد من التغير السلبى فى سعر العملة ليبرر التخطيط السيئ لحالات الطوارئ فى العمل. وقد اتضحت محاولة هذا المدير لخلق بعض التشويش حول أداء العمل، بعد أن تكشفت الحقيقة، مما تسبب فى إحباط وخيبة أمل له.

أما تعليق معدل المخلفات، فيبدو أنه جيد من على السطح، ولكن عندما طرحت الأسئلة التى نزعت هذه الطبقات من البيانات التى غلفت هذا التعليق الصادر أثناء اجتماع مراجعة الإدارة، تم اكتشاف أن المصنع يتخلف عنه حاليًا ٥٠ فى المائة من المنتج الذى تم الانتهاء منه، مع عدم وجود مخلفات خلال عملية الإنتاج. فى العديد من المصانع، هناك كمية من المخلفات تكون طبيعية الحدوث نسبيًا كنتاج ثانوى لعملية الإنتاج، ولكن ليس فى هذه الحالة. فانخفاض ٥٠ فى المائة فى معدل المخلفات هذا تحديدًا يعنى أن الشركة لا تزال عند مستوى غير مقبول للمخلفات يقدر بـ٢٥ فى المائة عند مستوى المنتج تام الصنع.

٣. **حدد الطريقة التى تتبعها فى أسئلتك. على سبيل المثال، تابع من أجل التوضيح، فإذا لم يكن ذلك كافيًا، فعارض المتلقى وتقص من أجل الحصول على البيانات. وإذا كان ضروريًا، أعد توجيه سؤالك إلى الوراء للمناقشة الأساسية.**

هذه المهارة بديهية بالنسبة للعديد من المديرين، ولكن هناك أيضًا العديدين منهم ليس لديهم أية مهارات على الإطلاق فى هذه المنطقة. وبالنسبة لهؤلاء الأشخاص الذين حظوا بمرشدين جيدين، أو يتمتعون بحس بديهى لتخطيط إستراتيجيات طرح الأسئلة، تبدو هذه المهارة واضحة لهم. أما الآخرون فيحتاجون إلى المزيد من التدريب والممارسة.

وعادة ما يدخل المديرون أنفسهم فى مواقف يقادون فيها عبر طريق يختاره المتلقى وليس الطريق الذى تفرضه الإجابات الخاصة بالأسئلة المطروحة. وقد رأيت هؤلاء يستاءون من عدم قدرتهم على الحصول على الإجابات التى يريدونها أو يبتلعون الطعم، إن جاز التعبير، ويتبعون خطًا من الأسئلة يقودهم بعيدًا عن بؤرة التركيز الأساسى. وفى كلتا الحالتين، حدث نوع من التشويش – وهذا ليس فى صالح العمل.

أحد برامج التسويق التى أدارها أحد المديرين الجدد فى إحدى المناطق نتج عنه نمو بنسبة ١٠ بالمائة فى حجم الشركة خلال ثلاثة أشهر. وكانت تلك زيادة هائلة، كانت تعادل حوالى نقطة كاملة فى حصة الشركة من السوق. ولقد تم قبول هذا التفسير من قبل نائب رئيس الشركة، ولم يخطر بباله أبدًا أن يستقصى الأسباب الكامنة وراء هذا النجاح الذى ظهر كله خلال صفقة واحدة. فقد أراد الجميع أن

يكونوا جزءًا من النجاح، لذا لم يُجر الكثير من التحقيق فى الأرقام، كما لم يرد أى شخص الوقوف فى طريق ما بدا أنه نجاح. ولكن عندما تم تطبيق هذا البرنامج على مناطق أكثر، لم يحدث قدر كبير من النمو. إن النجاح والفشل كلاهما يستحق القدر نفسه من الانتباه.

لكى تتجنب وضع افتراضات خاطئة، عليك أن تضع بعض إستراتيجيات إعادة التوجيه البسيطة. ومن الممكن أن يتخذ ذلك شكل نموذج شجرة القرارات لجعل الأمر أبسط.

س: هذه أنباء عظيمة. لقد رفعنا حصتنا فى السوق، ولكن كم عدد العملاء الجدد الذين لهم طلبات، أم أن هناك زيادة فى طلبات العملاء الحاليين؟

ربما كانت هذه المسألة فى عقلك مسبقًا، أو ربما تخطر ببالك فقط أثناء اجتماع مراجعة المنتج. وفى معظم الحالات، تكون البيانات معروفة تمامًا قبل أن يدخل الموظفون حجرة الاجتماع، أو قبل وصول الشخص لحضور الاجتماع، أو حتى للرد على مكالمة هاتفية. وفى كلتا الحالتين، فإن قائمة مختصرة بما سوف تفعله تغنى عن تدوين تعليمات مفصلة لكيفية القيام به.

ج: جاءت الزيادة نتيجة للمشروع الجديد.

س: عظيم. إذن، كم عدد العملاء؟

إن هذا السؤال يعد تقبلاً للإجابة وينطوى على احترام للشخص المجيب وفى الوقت نفسه يطلب المثل بدوره. إن مدير التسويق، لو كان هو الشخص الذى يجيب، كان سيضع أفضل وجه ممكن على البيانات. إن التحقيق الذى لم يجر فى هذا المثال كان سيوفر الكثير من الوقت والمال لهذه الشركة.

٤. إذا كان سؤالك يثير الغضب، فلا تجادل. وبدلاً من ذلك اشرح، واسأل، وأعد توجيه أسئلتك.

لقد ناقشنا من قبل استخدام الصوت المرتفع لنقل مشاعر الغضب. فلابد من تجنب غضب المتلقى أو جداله فى معظم الأحيان. ولكن فى العديد من الحالات، يكون الغضب أداة فعالة للهروب من الأسئلة المحرجة. وهذا الأمر شائع فى مناقشات

قسم الموارد البشرية مع الموظفين عندما تطرح قضية حساسة، مثل موضوع الحضور.

س: ما الذى تعنينه بأننى لا أكون موجودة أبدًا على مكتبى عندما تطلبيننى؟ هل تعلمين كم عدد المكالمات التى أستقبلها كل يوم؟ هل لديك أية فكرة عن كم السخافات التى علىّ أن أتحملها عبر الهاتف؟

إن الشخص الذى يتحمل السخافات هنا هو المديرة، إذا تركت هذه المحادثة تستمر طويلاً فلابد أن تركز على القضية المهمة. فى هذه الحالة، كانت الموظفة تتقاضى راتبها من أجل الإجابة على الهاتف داخل بيئة عمل توفر الكثير من المرونة الشخصية. وحقيقة أنها كانت تستخدم الغضب من أجل الهروب من أسئلة المشرفة تظهر المشكلة بوضوح. وهذا النوع من الإجابات يوجد على كل مستويات العمل.

نائب رئيس ومدير عام القطاع فى إحدى الشركات الكبيرة متعددة الجنسيات، عندما طلب منه الرئيس التنفيذى أن يشرح له تحولاً ماليًّا يصعب تصديقه فى إحدى وحدات شركته، أجابه أيضًا فى غضب.

نائب الرئيس: من المفترض أنك تضع فى هذه الوظائف أشخاصًا تثق بهم. إن العمل يسير بشكل جيد وأعتقد أن عليك أن تحييهم.

الرئيس التنفيذى: شكرًا لك يا بيرت على هذا الدفاع الفخور عن شركتك وفريق عملك.

لقد كان هذا اجتماعًا عامًا، وظن "بيرت" العجوز أنه استطاع الإفلات من خلال أدائه الرائع فى الانحراف عن السؤال، والذى أظهره من قبل فى الكثير من المواقف. لقد ترك الرئيس التنفيذى الحاضرين يطرحون أسئلة المتابعة الملائمة. وقد اختار "بيرت" بعد ذلك التقاعد المبكر عندما أمر الرئيس التنفيذى بإجراء فحص للحسابات أظهر مخالفات فى عدد من الأمور المالية.

٥. **تجنب مناقشة التفاصيل غير المهمة وغير المتعلقة بالموضوع.**

إحدى الشركات الزراعية أنتجت طعمًا جديدًا يستخدم فى صيد الأسماك باستخدام المخلفات الناتجة عن عمليات التصنيع. وكان لهذا المنتج العديد من الفوائد البيئية. فقد ساعد فى التخلص من مشكلة المخلفات الصلبة وحولها إلى منتج غير ملوث

للبيئة قد يثمر عن مبيعات هائلة من خلال استثمار قليل نسبيًّا. كما كان هذا المنتج غير سام، وقابلاً للتحلل الطبيعى.

وبعد مناقشة دامت لساعتين حول المشاكل الفنية التى تواجه إنتاج طعم الصيد، التفت مدير الشركة جوله ببساطة قائلاً: "إذن أخبرونى، هل سيحبه السمك؟".

فإذا لم يحب السمك هذا الطعم، فإن حل جميع مشاكل التصنيع لن يسهم ولو بالقليل فى نجاح المنتج. وكما اتضح فيما بعد، فإن السمك لم ينجذب للطعم.

٦. أنه التحقيق بأسئلة تجميعية.

هذه الإستراتيجية تسمح إما بتجميع الموضوعات التى لم تحسم معًا، أو وضعها فى الاعتبار كأساس لمناقشات مستقبلية. وإذا لم تكن المناقشة ستستأنف، فيُقترح طرح بعض الأسئلة التجميعية واعتبار ذلك هدفًا للمناقشات التى ينتج عنها قدر كبير من اختلاف الآراء.

والأسئلة التجميعية لا تعنى تحقيق الاتفاق، بل تعنى فقط إعادة المناقشة إلى موضوعها الرئيسى.

س: ما عدد الخيارات المتاحة أمامنا لعمل قائمة بالمنتجات ليتم بيعها؟

س: نظرًا لأنه يبدو من غير المحتمل أننا سنستطيع دعم بيع كل هذه المنتجات فى وقت واحد، هل هناك معايير يمكننا الاتفاق عليها من شأنها أن تحدد أولوية يتم على أساسها قبول المنتج ثم إدراجه بالقائمة لبيعه؟

٧. كن واسع الأفق.

إن سعة الأفق هى كل ما يمكن أن يطلب من أى شخص يوجد فى أى موقع إدارى فى عالم العمل اليوم.

س: ماذا تقصد بـ"إننى لا أفهم"؟

ج: أقصد أنك لا تعرفين شيئًا. هل لديك أية فكرة عن الكيفية التى نؤدى بها عملنا فى القطاع؟ هل تدركين ما يتطلبه الأمر للمناقشة على الترقيات والحوافز داخل هذه الشركة؟ هل اهتممت بأن تسألى أيًّا منا قبل أن تعطى وعودًا للإدارة العليا؟

فى هذه الحالة، جلست المديرة على مدار ثلاث ساعات كاملة تستمع إلى الشكاوى المطروحة من قبل فريق العمل. وكانت تستوقفهم مرة كل حين لتطرح عليهم سؤالاً توضيحيًّا، ولكن فيما عدا ذلك، كانت تجلس وتنصت بانتباه إلى ما يقال.

لقد كانوا غاضبين لأن لديهم مديرة ذات خبرة بعد أن قضوا وقتًا طويلاً مع مجموعة من المديرين المغيبين. وآخر شخصين قضيا فترة أطول فى ملعب الجولف أكثر مما قضيا مع فريق عملهما. كانت هذه المديرة فى حاجة إلى أن توقظ فريق عملها وفعلت ذلك من خلال تقديم توقع جامع لإدارتها. وبعد نقاش حاد دام لثلاث ساعات، أدرك أفراد فريق العمل أنهم ليس بأيديهم أى شىء يمكنهم من تغيير أى توقع قدم بالفعل. وأدركت المديرة أيضًا أن فريق عملها ليس لديه أى حافز لإنجاز أى شىء سوى ما حققوه خلال السنوات القليلة الماضية. فلا يوجد أى شخص فى هذا الفريق قد تلقى أى ترقية فى درجته الوظيفية، أو حصل على أية حوافز إضافية مجزية لأدائه الجيد. لقد كانوا غاضبين، ولكن ليس منها.

لذا، بعد تغيير الحوافز، استطاع فريق العمل الوصول إلى نتائج أعلى من المتوقع. كما أغدق عليهم بالمكافآت فى نهاية العام. لو كانت هذه المديرة قد قامت بالمضى قدمًا فى خطة العمل دون مناقشة، فإنها لم تكن لتعرف أبدًا الأسباب وراء هذا الأداء المتوسط لفريق العمل، وخلصت خطأً إلى أن المديرين السابقين لم يبذلوا فقط الجهد اللازم لنجاح العمل وأن هذا هو السبب الوحيد لتدهور الأداء.

٨. لا تطرح الكثير من الأسئلة.

كان أحد أصدقائى الماهرين يعمل كمدير تخطيط فى إحدى الشركات، بينما كان يعد نفسه للحصول على منصب أعلى. ومن سوء الحظ، أنه كانت لديه عادة طرح الكثير من الأسئلة فى كل اجتماع تقييم يحضره. فكان يشعر بأن من واجبه أن يكشف أكبر عدد ممكن من نقاط الضعف التى تشوب العمل لتطوير التخطيط الإستراتيجى. ولكن هذا لم يكن فى صالحه. فعلى الرغم من أنه صار مشهورًا بآرائه المستبصرة، فقد خسر أكثر من ترقية لأنه لم يكن يعرف ببساطة متى يجب أن يتوقف.

فى جزء سابق من هذا الكتاب، ناقشنا الجوانب السلبية للمبالغة فى طرح الأسئلة. فالشخص يستطيع أن يستخدم هذه الطريقة مرة أو اثنتين، ولكن لا يمارسها بشكل دائم فى العمل. فإذا كان من الضرورى طرح الأسئلة بشكل مستمر، فلابد من نقل المناقشة إلى مكان خاص. ومن المهم أن تحافظ على تركيزك على طرح الأسئلة حتى تحصل على الإجابات التى تحتاج إليها فقط وليس أى شىء آخر.

٩. أنصت إلى الإجابة كاملة، ولا تقاطع [ما لم تكتشف خطأ فادحًا أو خداعًا]

يعد ذلك سلوكًا مهذبًا معروفًا لا يتبعه المديرون دائمًا، خاصة المتغطرسين منهم. فهم يتصرفون وكأن مقاطعة الأشخاص أثناء الحديث شىء مستحق. فالبعض يمطرون موظفيهم بالأسئلة قبل حتى أن يمنحوهم فرصة للتفكير فى الإجابة عن الأسئلة السابقة. وهذا يعد سلوكًا خاطئًا وأسلوب إدارة خاطئًا أيضًا.

١٠. توقف عندما تنتهى

القاعدة الأخيرة تبدو واضحة، ولكن كم من المرات شاهدت مديرًا يستمر فى سبر أغوار موضوع على الرغم من أنه لم يعد ضروريًا. إذا لم تكن متأكدًا مما إذا كنت قد انتهيت أم لا، استخدم التوقف أو السؤال الصامت. فالأشخاص عادة ما يردون بمعلومات إضافية فى هذه المواقف إذا كانوا يعتقدون أن ذلك سيضيف إلى المناقشة. فإذا لم يكن هناك أى معلومات أخرى، فإنك قد تكون وصلت إلى نهاية هذا القدر من الأسئلة. ويمكنك دائمًا أن تعود إلى طرح الأسئلة فى وقت لاحق عندما تطرح قضية أخرى تحتاج إلى انتباه.

وعادة ما ينسى المديرون أيضًا استخدام الأسئلة التى تعيد توجيه المتلقين إلى التركيز على الموضوع الرئيسى للمناقشة. وإذا تذكروا، فهم يميلون لإعادتهم إليها بـ "الأمر". ولكن السؤال يكون أكثر فاعلية فى ذلك لأنه يتطلب أن تركز المناقشة على الإجابة التى يهتم بها المدير بدلاً من تركيزها على موضوع عام.

إن الاتجاه العام للمناقشة يمكن أن يبدو كهذا:

مثال: خطة العمل لدخول إحدى الأسواق الجديدة

س: **[توضيح]** هل لديك مرجعية لهذه التوقعات الخاصة بنمو السوق؟

ج: لقد قرأت هذه الأرقام فى مقالة على شبكة الإنترنت.

س: **[متابعة]** ما هذا المرجع بالتحديد؟

ج: مقالة من جريدة س بتاريخ ١ أبريل.

س: **[يبدأ فى الاستكشاف]** هذا ليس كافيًا. فالمعلومات غير موثوق بها. [استخدم سؤالاً منفيًّا لينقل له شعوره تجاه المرجع دون الحاجة إلى مناقشة مطولة]. أليست هذه هى الجريدة المتخصصة فى الأنباء التافهة التى لا يهتم بها أحد؟.

ج: نعم.

س: **[لا يزال يطرح أسئلة استكشافية]** من المؤلف؟

ج: دكتور "آدم سميث".

س: **[لا يزال يطرح أسئلة استكشافية]** هل حاولت تعزيز ذلك من خلال الرجوع إلى أى مصدر آخر؟

ج: لا.

س: **[سؤال تجميعى]** هل تستطيع العثور على أى مصدر آخر بعد انتهاء هذا الاجتماع؟

ج: نعم.

س: **[سؤال إعادة توجيه]** إذا تقبلنا هذه التوقعات حاليًا، فكم عدد أجزاء السوق الموضحة فى شريحة العرض الأخيرة التى توافق هذه التوقعات؟

إن السبب وراء وجود المدير فى هذا الاجتماع واضح - فهذا اجتماع مناقشة من أجل بحث خطة تطوير سوق جديدة. إنه ليس اجتماعًا لاتخاذ القرار. فلو كان الأمر كذلك وكانت البيانات المقدمة غير موثوق بها كما فى هذا المثال، لاتجه المدير مباشرة إلى معارضة المتلقى، أو حتى استفزازه. وهناك خيار آخر وذلك للمدير الأكثر هدوءًا؛ فبدلاً من الاستفزاز، يمكن استخدام الأسئلة الافتراضية.

س: أخشى بشدة أن يكون مقال دكتور "سميث" غير مساير للعصر. فماذا لو كان مخطئًا فى تقييماته لما يعادل ٥٠ إلى ٢٠٠ ألف دولار؟ كيف سيؤثر ذلك على توقعاتك؟

إن المعارضة هنا قد تبدو مختلفة قليلاً كما أنها تؤدى غرضًا آخر – وهو مراجعة الأداء.

س: لقد مات "آدم سميث" منذ قرنين. أعتقد أن البيانات غير معاصرة إلى حد ما. ما رأيك؟

وهذه الفكرة غير محبذة بشكل عام، ما لم يكن المتلقى عنيدًا بشكل خاص.

هناك نماذج وإستراتيجيات خاصة يتم اتباعها وفقاً لطبيعة الموقف والهدف. أما النموذج العام فلا يكون كذلك. وهذه النوعية من النماذج يتم وضعها من خلال الربط بين أنواع الأسئلة المذكورة سابقًا فى الكتاب مع القواعد المختلفة لصياغة الأسئلة الموصوفة فى هذا الفصل.

والقاعدة المنطقية فى هذه الإستراتيجيات هى أنه يجب على المديرين افتراض جهلهم عند طرح الأسئلة بدلاً من التركيز على ما يعرفونه. فهذا هو أساس أى إستراتيجية قوية لطرح الأسئلة؛ فهى تقوم على ما لا تعرفه.

إيجاد إستراتيجية

الإستراتيجية هى خطة للوصول إلى هدف معين. معظم الأسئلة التى تخطر بالعقل خلال محادثات العمل العادية تمثل جزءًا من خطة عمل أكثر تعميمًا – فهى جزء من العملية التى تساعد على إنجاز المهام للمساهمة فى تحقيق أهداف المؤسسة. ولكن من الضرورى أن يكون لديك خطة عندما يكون سؤالك جزءًا من استكشاف أو تحقيق أو يكون لغرض آخر أكثر تركيزًا.

ويوصى باتباع استراتيجيات واضحة فى هذه المواقف:

- إجراء تحقيق.
- أسئلة المتابعة.

- تقييم الأفكار والخطط والمنتجات والمشاكل.
- تقصى موقف معين.
- التحكم فى المناقشة.
- طرح أسئلة صعبة.
- اكتشاف أخطاء فادحة.

اكتب قائمة بما تتوقع معرفته خلال الموقف، بالإضافة إلى بعض الأسئلة التى ستقودك إلى المعلومات المطلوبة.

٦٥. المتابعات والتحقيقات

إن طرح أسئلة المتابعة يعد جزءًا طبيعيًّا من المناقشة، وإستراتيجيات التحقيق يجب أن تعد امتدادًا لهذه الطريقة.

بالنسبة للأخطاء فى المنطق أو التحليل أو الحذف، فإن أسئلة المتابعة الجيدة يمكن أن تظهر التفاصيل المهمة خلال السياق الطبيعى للأسئلة. ومن الجيد دائمًا أن تطرح أسئلة متابعة عندما تلاحظ الأخطاء بدلاً من مجرد الإشارة إليها. إن الهدف من استخدام أسئلة المتابعة ليس أن تضع الأمور فى مسارها الصحيح، ولكن أن تركز على المعلومات المهمة لاتخاذ القرار، وعلى الاعتبارات المالية، والمحاسبية، وعلى الكيفية التى يدار بها العمل.

يوجد الكثير فى العمل يقوم على الحدس، حتى أن المعلومات عن السوق غالبًا ما تكون مجرد رؤية لهدف متحرك بشكل دائم. والشركات فى حاجة إلى التركيز على المستقبل لطرح المنتج، وتحسين المبيعات، وحل المشاكل، واستخدام أو التكيف مع التكنولوجيا الجديدة، بالإضافة إلى خلق فرص جديدة. إن عملية التأكد من الدقة، أو التأكد من أن الأمور تسير فى مسارها الصحيح عادة ما تركز على الجوانب المالية والمحاسبية للشركة. ومن ثم فإن استخدام أسئلة الاستكشاف والتقصى عندما تظل الأرقام على وضعها دون ارتفاع، أو عندما لا تبدو الأمور منطقية دائمًا ما تكون مهمة بالنسبة للشركات.

إن العديد من التفاصيل غير الجوهرية لا يكون لمتابعتها أى ضرورة، حتى وإن كانت خاطئة، طالما أنها ليس لها تأثير على اتخاذ القرار، أو على التكاليف، أو على الكيفية التى تؤدى بها العمل. ولكن تمويه المعلومات المهمة أو حتى تجنب القضايا الحيوية يعد من المواقف التى يجب فيها طرح أسئلة المتابعة.

المدير: أخبرنى يا سيد إنرون كيف حولت هذه الشركة من شركة مبتدئه ليس لها أى عوائد فى يونيو، لتحقق ٤ مليارات دولار فى نهاية العام؟

السيد إنرون: لقد جمعنا أموالاً من بيع المخبوزات حتى استطعنا شراء طواحين كافية وتشغيلها فى بحر الشمال وبيع الكهرباء إلى أمريكا الجنوبية.

المدير: إن الحديث عن المخبوزات يجعلنى أشعر بالجوع. ماذا لدينا على الغداء؟

إن طرح سؤال عن الغداء لا يعد من أسئلة المتابعة، ولكن هذا النوع من الافتقار إلى المتابعة يحدث عادة. وهذا الموقف بشكل خاص يجب أن يتحرك سريعًا من مرحلة المتابعة إلى مرحلة الاستكشاف والتقصى. وكلا النوعين من إستراتيجيات التحقيق سيتم تناولهما فى الجزءين التاليين.

٦٦. أسئلة المتابعة

إن أسئلة المتابعة تجعل المناقشة تستمر بمزيد من التفصيل. ويمكن أيضًا استخدامها لمتابعة الأحداث أو المحادثات التى تمت فى الأيام السابقة، أو لإثارة أسئلة أكثر حداثة.

إن المناقشات السابقة لها أهمية. فمن المهم أن تضع فى اعتبارك أن المحادثات تشبه رسائل البريد الإلكترونى، فيما عدا أنها لا تحمل أى خيط يدل على مصدرها وهى تنتقل بين الحاضرين بشكل عشوائى. ويمكن استخدام أسئلة المتابعة فى هذا السياق، كطريقة لاستمرار المناقشة، أو كطريقة لاكتساب تقييم أفضل للموضوعات محل النقاش الحالى، وهو ما يشيع بشكل أكبر بين المديرين.

وفى الجدول التالى تم إدراج عدد من أسئلة المتابعة ذات الأغراض العامة والتى تصلح للاستخدام فى معظم المواقف. وهذه الأسئلة قد تكون إما مفتوحة أو مغلقة، اعتمادًا على القضية المطروحة.

على سبيل المثال، إذا كان اسم مرجع أو مصدر هو المطلوب، فإن سؤالاً مغلقًا قصيرًا هو كل ما تحتاج إليه عادة. ولكن إذا كان هناك تعبير عن الكثير من الشك حيال إجراء يوصى باتخاذه، فإن سؤالاً مفتوحًا مثل "ماذا تعنى بذلك؟" قد يساعدك كثيرًا. إن هذا الأسلوب لطرح الأسئلة يسمح باستمرار المناقشة بمزيد من التفصيل دون أى تحيز أو إصدار أحكام.

الأسئلة غير المباشرة لا تصلح كثيرًا كأسئلة متابعة. والأسئلة المنفية أيضًا تكون أقل فائدة من بقية أنواع الأسئلة. لذا استبعدت الأسئلة المنفية من هذه المناقشة لأنها تثير المزيد من القضايا أكثر مما تحلها. فالإدارة بطبيعتها تسعى لإغلاق باب النقاش والجدال، وهذا هو الدور الضرورى والمميز للإدارات المؤسسية. والأسئلة المنفية لا تؤدى بالضرورة إلى هذا النوع من الإغلاق الذى يتم السعى وراءه عادة فى المواقف العادية. وعلى الرغم من أنها ضرورية فى العديد من السياقات، مثل التحقيقات الجنائية، فإن استخدامها فى العمل يميل إلى تسييس الكثير من المناقشات بلا داع. لذا، من الأفضل كثيرًا للمدير أن يتحدث بشكل مباشر عن قضية ما معبرًا عن آرائه ، ومعتقداته، وأفكاره. إن القيام بذلك يحافظ على القوة الدافعة للمناقشة.

نوع السؤال	الاستخدام الممكن كسؤال متابعة
مباشر	عند الحاجة إلى إجابات مباشرة.
مفتوح	عندما قد يكون من المهم سرد القصة كاملة.
مغلق	النموذج المثالى لأسئلة المتابعة
التوقف	وسيلة جيدة لملء التفاصيل المفقودة.
صامت	يعد وسيلة لتشجيع المتحدث على الاستمرار.
افتراضى	يسمح بتضمين المزيد من المعلومات.
الكلمة الواحدة:	يعد من أسئلة المتابعة السريعة مثل: "متى؟"، أو "أين؟"، أو "كيف؟"
توضيحى	نوع آخر شائع من أسئلة المتابعة.
إما / أو	تستخدم عندما يكون هناك خياران أو شرطان.

أسئلة المتابعة ذات الأغراض العامة [1]

يمثل هذا الجزء قائمة مرجعية سريعة لأسئلة المتابعة التى يمكن أن تطرح فى أنواع مختلفة من المواقف. وهى تمثل طرقًا إضافية للتساؤل يمكن أن تُمنح، أو تقدم للمدير أو عضو مجلس الإدارة أو آخرين آلية للدخول فى مناقشة دون الظهور وكأن لديك أى دافع خفى. ومعظم المديرين الذين لاحظتهم لديهم بشكل عام أسئلة متابعة اعتيادية بالإضافة إلى الأسئلة المعتادة الأخرى التى قد يكتسبونها كجزء من ممارسة الإدارة. وعن طريق استخدام أداة مختلفة – أى سؤال مختلف – يمكن اكتساب رؤية جديدة. ومن المهم أيضًا بالنسبة للمديرين، بشكل خاص، عرض عدد من الطرق البديلة لطرح الأسئلة.

ماذا تعنى بذلك؟

ماذا كانت النتيجة؟

من أى جانب؟

كيف حدث ذلك؟

هل كانت الظروف مختلفة؟

كيف اختلفت الظروف؟

متى تتوقع أن يحدث ذلك؟

هل من المعتاد أن يحدث ذلك؟

إلى أى طرق تميل؟

هل يمكنك الاستشهاد ببعض الأمثلة؟

كيف أثر الخلل الذى ذكرته لى أمس على عملية التشغيل اليوم؟

ماذا حدث بعد ذلك؟

ماذا تعنى بذلك؟

من أيضًا؟

كم؟

متى؟

أين؟

متى حدث ذلك؟

هل لديك أية نظريات بديلة يمكن أن تتوافق مع هذه الحقائق؟ [٢]

ما المواقف التى تستدعى أسئلة المتابعة؟

الكثيرون منا يجلسون فى اجتماعات لا تطرح فيها أسئلة متابعة جيدة، وذلك لسبب أو لآخر، حتى وإن كنا نعتقد أنها يجب أن تطرح. فكر بطرح أسئلة المتابعة عندما تتعرض لأى من المواقف الموضحة هنا:

- **عندما تكون الافتراضات غير واضحة**

س: ماذا كانت بالضبط افتراضاتك بالنسبة لتصور أن هذا المنتج سوف يستحوذ على ٢٠ فى المائة من السوق؟

س: على الرغم من أنها تبدو فكرة جيدة، ما الأساس الذى بنى عليه هذا القرار؟

س: ما علاقة افتراضاتك بالسنجاب؟

- **عندما تكون الإجابة عن سؤال سابق غير واضحة**

س: عندما أوضحت أن سعر الصرف كان أقل، أقل من ماذا؟

س: لست متأكدًا بالضبط من فهم ما تقول، هل يمكنك إعادة الإجابة علىَّ؟

س: ماذا قلت ثانية؟

س: هل تستطيع الشرح بمزيد من التفصيل؟

- **عندما تتم الإجابة عن سؤال مختلف عن السؤال المطروح** [٣]

هذه قضية مهمة للغاية. فالأشخاص عادة ما يردون على الأسئلة بإجابات لأسئلة مختلفة. ومن بين الأسباب التى تدفع الأشخاص للقيام بذلك محاولاتهم لتغيير الموضوع، أو إعادة توجيه المناقشة، أو تجنب الإجابات المحرجة، أو أنهم غير

مستعدين للقضية المطروحة ويحاولون الابتعاد عنها.

والمديرون الذين تلقوا تدريبًا إعلاميًّا تعلموا كيف يفعلون ذلك. فالمديرون التنفيذيون الذين يواجهون الصحافة عادة ما يطرح عليهم أسئلة على الملأ، لا يستطيعون الإجابة عنها أبدًا. والمدير التنفيذى يستطيع التهرب من الإجابة أمام الصحفيين أو كاميرا التليفزيون، وذلك نظرًا لضيق الوقت على الهواء. [لأنه فى هذه المواقف، يكون المهم هو طرح الأسئلة]. وهناك قدر معين من التوقع بأن الإجابات قد لا تكون مباشرة لأن أجندة الشخص الذى تتم محاورته قد تتمثل فى توضيح نقطة مختلفة تمامًا عن النقطة التى يريد الصحفى توضيحها. وعلى الرغم من أن الشخص يستطيع الإفلات بهذه الإستراتيجية على شاشة التليفزيون، فلا يجب أن يسقط أى مدير فريسة لهذا التشتيت عند طرح الأسئلة.

قد يكون ذلك أيضًا إشارة إلى بدء التقصى والاستكشاف. والخطوة الأولى فى الرد على الإجابة المضللة هى طرح سؤال متابعة. فإذا تم تجنب السؤال ثانية، عليك أن تبدأ فى التقصى. فهناك دائمًا سبب وراء الإجابة غير المباشرة. فهذه ليست أخطاء عابرة خلال المناقشة.

ليس من الضرورى دائمًا أن تعيد صياغة السؤال بأسلوب استجوابى من أجل إعادة المحادثة إلى الاتجاه الذى تريده. فالإشارة بشكل مباشر إلى السؤال الذى طرحته من قبل إما بقول إنك تريد إعادة توجيه السؤال، أو الإشارة إلى موضوع المناقشة الأساسى يعد كافيًا.

س: حسنًا، أنا أفهم ما تقول، ولكننى كنت أطرح سؤالاً مختلفًا.

س: ربما، ولكننى لا أزال أريد معرفة لماذا علينا شراء شركة جرين لاند؟

س: هذا مثير للغاية. ولكن السؤال هنا لماذا أنفقت مليار دولار على المناطيد؟

س: دع مشكلة الصراصير جانبًا، فاهتمامنا الآن ينصب على إيجاد حل لمشكلة النمل الأبيض.

لاحظ أنه ليست كل الأسئلة تبدو فى شكل استجوابات. فالعبارتان الأولى والأخيرة كانتا عبارة عن أسئلة متخفية فى شكل تعليقات. وهى عبارة عن ردود على عبارات

يقولها الآخرون ومن الواضح أنها لا تمثل إجابات للأسئلة المطروحة.

- **عند السؤال عن مراجع أو مصادر المعلومات**

هناك دائمًا مستويات مختلفة من الخبرة داخل أى اجتماع، خاصة تلك التى تدور حول موضوعات فنية. ولقد سمعت بعض المديرين يغادرون الحجرة وهم يذكرون أن بعض جوانب الموضوع كانت غريبة بالنسبة لهم، وفى هذه المواقف يكون من المفيد طرح هذا السؤال على الملأ.

وهذه النوعية من الأسئلة عادة ما تطرح فى الاجتماعات التى تناقش موضوعات طبية. فالحاضرون أو المشاركون فى الاجتماع يعبرون بشكل صريح عن اهتمامهم ورغبتهم فى معرفة المزيد حول موضوع معين عندما تكون صحة الآخرين على المحك. على الجانب الآخر، نجد أن المديرين يعملون كأشخاص متعددى الخبرات والمعارف فى الكثير من مهامهم، متوقعين أن يقوم فريق العمل بالحصول على المعرفة التى تدعم الشركة. إن صدق هذه البيانات يؤخذ على أنه أمر مسلم به. وهناك أيضًا معتقد عام شائع فى معظم الشركات أن الآراء والافتراضات القائمة على الاستدلال تطرح كما هى. فلا يوجد شخص يحب أن يكون مخطئًا فى عمله لأن العواقب قد تكون هى نهاية حياته المهنية.

لذا، فإن طرح أسئلة عن المرجع أو المصدر لا يعنى أن الموضوع بهذه الأهمية الكبيرة لدرجة سوف تستلزم متابعته بعد ذلك – فقد يعنى أن المعلومات المتوافرة قد تستحق المعارضة. وعادة ما يتم الاستشهاد بالبيانات والاتجاهات، بالإضافة إلى اتخاذ الإجراءات الحكومية كمرجع فى العديد من المناقشات ذات الأهمية. إن السؤال عن المصادر ليس مهمًا فى جميع الأحوال، ولكن فى بعض الأحيان عندما تكون الحقائق مثيرة للدهشة أو غير متوقعة بالنظر إلى ما كان معتقدًا فى السابق، فإنه من الجيد دائمًا أن تسأل عن المصدر. علاوة على ذلك، فإنه من الحكمة أن تهتم بطرح أسئلة عن تلك المصادر التى تدعم الحكمة السائدة أيضًا.

س: هل يمكنك أن تمدنى بالمزيد من المصادر؟

س: أريد أن أعرف المزيد؛ أين يمكننى أن أجد بعض المقالات الجيدة عن هذا الموضوع؟

- **عند السؤال عن المعارف**

س: من معارفك فى قندهار؟

س: أى من الأشخاص الذين ذكرتهم زودك بهذه المعلومات؟

س: هل يمكنك أن تذكر لى أسماء؟

س: من هم؟

س: أريد أن أسمع المزيد عن هذا الموضوع. من يجب علينا الاتصال بهم؟

س: هل هناك آخرون يعتقدون مثلك؟

- **إذا كانت هناك حاجة للإشارة إلى مناقشة سابقة**

س: هل يمكنك شرح ذلك كما فعلت أمس؟

س: بما أنك ذكرت من قبل أن الجمال تعد وسيلة تنقل أساسية، أين تخطط للقيام بهذه الدراسة البحثية على السوق التى تقترحها؟

س: ما مدى اختلاف ذلك عن مناقشتنا السابقة؟

- **عندما تكون فى حاجة إلى التعرف على قضية ما**

هل لديك معرفة كافية بالموضوع؟ اسأل نفسك "ماذا إن سئلت عن ذلك فى المحكمة؟" لتحديد ما إذا كنت تعرف ما فيه الكفاية أم لا.

س: ما الذى نحتاج إلى معرفته أيضًا قبل أن نتخذ القرار؟

س: ما الأسئلة التى ليس لدينا لها إجابات حتى الآن؟

الأمور القانونية عند الإشارة إلى القانون كمبرر للقيام بشىء أو عدم القيام به، لابد أن يفكر المديرون فى طرح أسئلة عن القانون. ما هو بالضبط؟ كيف سيؤثر عليك وعلى عملك فى هذا الموقف؟

س: ما هذا القانون [اللائحة]؟

س: ما تداعياته؟

س: هل من الممكن أن نحتاج إلى مصادر قانونية إضافية؟

س: ما مدى تأكدك من الأمر؟

تنظيمى يتم تطبيق الأمر نفسه هنا كما تم مع المرجع القانونى.

س: ما اللوائح المطبقة، والجهة المصدرة لها، والعواقب المترتبة على تنفيذ أو عدم تنفيذ هذه اللائحة؟

س: هل هناك أية جهات تنظيمية أخرى لها سلطة اختصاص هنا؟

س: كيف ندير تلبية طلباتنا؟

س: كيف لمنشأة تصنيع فى مدينة أن يتم تنظيمها وفقًا لمجلس مدينة أخرى؟

الأمور الاقتصادية والمالية إذا لم تكن غير مدرك لما تعنيه عبارة "الممارسات المحاسبية المتفق عليها"، فعليك أن تسأل عندما تستخدم هذه العبارة فى المرة القادمة. فكما رأينا فى الكثير من الصحف الجماهيرية من خلال المقالات التى تتناول العديد من الممارسات المحاسبية السائدة فى الشركات الكبيرة، فإن هذه العبارة كانت تستخدم لتغطية الممارسات التى قد يكون متفقًا عليها بشكل عام – بما يكفى للزج بالمديرين إلى السجن.

س: ما الذى تعنيه بـ "الممارسات المحاسبية المتفق عليها"؟

س: علام ينطبق ذلك؟

س: كيف سيؤثر ذلك علينا؟

س: من هذا الشخص المدعو "أدم سميث" الذى تشير إليه باستمرار؟

- **عندما تكون البيانات غير حاسمة**

س: ما أقرب وقت يمكننا الحصول فيه على فكرة أفضل عن هذه البيانات؟

س: هل هناك أى اختبارات أخرى يجب القيام بها؟

س: هل يجب الاهتمام بإجراء المزيد من أبحاث السوق؟

س: كيف يمكننا العثور على البيانات التى نحتاج إليها؟

إحدى شركات تصنيع المعدات تجاوزت موعد طرح المنتج فى السوق بما يقرب من ستة إلى تسعة أشهر عن منافسيها. فأرادت إدارة الشركة طرح المعدة للبيع فى

وقت مبكر، قبل أن يكون المنتج جاهزًا للطرح. لذا، سألوا محامية الشركة عما إذا كان يمكنهم التعاقد على طلبيات بحيث يتم تسليمها فى وقت لاحق. وكانت الإجابة "لا". ولم يتم طرح أسئلة متابعة، كما لم تتم دعوة محامية الشركة لحضور اجتماع فريق العمل لشرح إجابتها.

بعد مرور شهرين، وبينما كان فريق الإنتاج يضع خططًا لحضور معرض تجارى - هذا المعرض الذى كان المنافسون سيقدمون من خلاله منتجات جديدة وكانوا هم لا يملكون شيئًا لتقديمه - قرر فريق الإنتاج عقد اجتماع ودعوة محامية الشركة لحضوره. لقد أوضحت أنه على الرغم من أن العقود يجب تجنبها، فى رأيها، فإن العملاء يمكنهم حجز منتج معدل خصيصًا ليناسب تطبيقاتهم الخاصة مقدمًا.

وفى المعرض التجارى، وباستخدام نموذج يحاكى المنتج فقط، استطاعت الشركة جذب انتباه عدد كاف من العملاء لدرجة أدت بهم فى النهاية إلى قيادة السوق من خلال حجم الطلبيات التى انهالت على المنتج الجديد عند طرحه.

يجب أن تطرح أسئلة المتابعة عندما تكون جميع المعلومات الضرورية لاتخاذ قرار فعال ينقصها الوضوح، أو عندما لا يحظى المشاركون بفرصة للتعبير عن آرائهم.

٦٧. إستراتيجيات التقصى

يمكن تعريف *التقصى* بأنه سؤال متابعة بطريقة حادة. ولكن ليس من الضرورى أن تهتم بالحفاظ على خط دائم لاستمرار المناقشة. فأسئلة التقصى تستخدم للبحث عن شىء يختلف عما هو موجود فى التقرير أو الرسالة أو المناقشة التى تجريها. ويحدث التقصى عندما تواجه خداعًا محتملاً، سلوكًا دفاعيًا، أنصاف حقائق، معارضات، إجابات مضللة، خبراء ليسوا على قيد الحياة، أو أى عدد آخر من الظروف التى من المحتمل أن تحدث.

أتذكر المدير الذى كان يطرح الأسئلة ويضع الإجابات بداخلها، ثم جادل عندما حاول فريق عمله إخباره بأنه مخطئ؟ لقد كنت أراه بشكل متقطع على مدار سنتين. ولم أره مرة واحدة يستقصى عن أى موضوع حتى وإن كان يتفق مع المعلومة المطروحة أمامه، كان يرفض دائمًا بحجة أنها "غير متصلة بالموضوع" أو أنها مجرد معلومة خاطئة. استقص حتى لا

تصير مثل هذا الشخص قصير النظر.

وبمناسبة الحديث، لقد فشلتْ وحدة العمل المسئول عنها، وللأسف كان قد ترقى بالفعل إلى موقع مسئولية جديد حيث استطاع تدمير شركة أخرى. فهو لم يكن يحب أن يخيب ظن أحد فيه.

هناك خليط معقد من الأهداف يحيط بالاستقصاءات. والسبب وراء قيام المدير بالاستقصاء والتحرى بدلاً من طرح مجرد سؤال متابعة بسيط، هو نقل المناقشة من مجرد تساؤل مباشر إلى تحقيق.

الأسئلة الأكثر ملاءمة للاستقصاءات

نوعية السؤال	الاستخدام الممكن
مباشر	الهدف الاستقصائى من الأسئلة لا بد أن يكون واضحًا.
مغلق	تجنب التضليل بجعل الأسئلة مغلقة.
تنقية	حذف المعلومات غير ذات الأهمية.
استفزازى	إثارة تحد.
استدراجى	قد يكون ملائمًا فى بعض المواقف.
المكون من كلمة واحدة	استخدام "لماذا" عادة ما يؤتى أقصى فاعلية.
ثنائى الاتجاه	سؤال استدراجى يتطلب إجابة متأنيه.
افتراضى	يستخدم فى الكشف عن المعلومات المفقودة.
إعادة التوجيه	يستخدم للتعامل مع أى تضليل من قبل المتلقى.
محمل	فى المواقف التى تسودها المشاحنات.

إجراء استقصاء عام

تقدم لك هذه القائمة أسئلة افتتاحية تمهد لك الطريق للوصول إلى مسعاك من المناقشة. إنها أسئلة عامة بطبيعتها بشكل كاف لملاءمة مجموعة واسعة ومتنوعة من الظروف. والتحقيق

بشكل عام يأخذ وقتًا أطول من المتابعة. فعلى سبيل المثال، عندما يتم استخدام خبراء راحلين كمراجع لمسألة تخص العمل، فإنك لست فى حاجة فقط إلى إيجاد خبراء أحياء، ولكنك أيضًا فى حاجة إلى فهم لماذا تم الاستشهاد بخبراء فارقوا الحياة منذ زمن فى المقام الأول.

إن سلسلة مستمرة من أسئلة المتابعة تشكل تدريبًا على التقصى. ويمكن أن يكون تدريبًا قاسيًا لا هوادة فيه . فطريقة طرح السؤال يمكن أن تغير الاتجاهات، ويمكن أن تكون غير مترابطة إذا كان المدير يشعر بأن المتلقين قد يكونون مراوغين بشكل ما .

من أيضًا نستطيع تفحص الأمر معه؟

هل تعلم من أين نستطيع الحصول على معلومات إضافية؟ أين بالضبط؟ وماذا يقول مصدرك؟

لماذا اخترت هذا الخبير بالذات؟

من أيضًا يستخدم هذا ... يعتمد على هذا الخبير؟

لماذا؟

ماذا تعنى بذلك؟

هل هناك شىء آخر يجب أن ندركه؟

ماذا أيضًا؟ هل لديك قائمة بالأمور محل القلق؟

بماذا يجب أن نهتم بالتحديد ولماذا؟

هل هناك أى شىء بشأن ذلك الذى يجعلك مستيقظًا طوال الليل؟ [سؤال معتاد من أحد رؤسائى القدامى والبارعين أيضًا. وقد كان لديه نسخ مختلفة من هذا السؤال، ولكنه كان يستخدمه لإثارة العديد من القضايا التى لم تذكر فى المناقشات "العادية"].

كيف تستطيع التأكد؟

ما الذى لا نستطيع استثناءه؟ لماذا؟

تتنوع الأغراض من وراء التقصى. فهو يجرى – على سبيل المثال – من أجل تحديد مدى مصداقية المتحدث، أو أهمية القضية، أو كشف التفاصيل الحقيقية التى تم تجاهلها،

أو بسبب الإحساس الفطرى بالحاجة إلى المزيد من المعلومات المختلفة – أى البحث عن شىء آخر غير ما يقدم لك أو يناقش معك. ويوصى بالتقصى عندما يستدعى الموقف ذلك. وأعرض لك هنا بعضًا من هذه المواقف التى ينصح فيها بالتقصى.

متى تحتاج إلى إجراء استقصاء؟

- **التعدى على قوانين الجاذبية**

فى أحد الأمثلة السابقة، كان نمو عوائد الشركة من لا شىء إلى ٤ مليارات دولار فى ستة أشهر فقط "يسير عكس قانون الجاذبية"، كما يحب أن يقول أحد زملائى القدامى. إن الحس البديهى يخبرنا بأن هذا النمو غير منطقى لدرجة تقارب المستحيل. فإذا حدث هذا النوع من النمو دون حدوث عملية استحواذ من قبل شركة أخرى، فمن الأفضل أن تخرج عن طريقتك المعتادة وتجرى تحقيقًا.

س: لماذا توقعت أن الجميع سيشترون قطعة من هذا المنتج؟

س: لقد كان ذلك اليوم عاصفًا، ولكن كيف تسببت الرياح فى سكب القهوة داخل البناء وعلى جهاز الكمبيوتر الخادم؟

س: دكتور "ديليون"، كيف تعرف أنك اكتشفت إكسير الشباب؟ ما الدليل الذى تملكه؟ ومن غيرك اختبر هذه التركيبة؟ وكيف كانت نتائجهم؟ ما الذى تعنيه بأنهم لا يزالون صغارًا جدا للإدلاء برأى موثوق؟

- **الاستعانة بالخبراء الراحلين أو غير الموجودين**

الخبراء الراحلون الذين فارقوا الحياة هم إشارة إلى الحاجة للبحث عن مراجع أفضل. فإذا كان الخبير الذى تمثل معرفته أمرًا مهمًا للموقف الذى تواجهه فى العمل الآن غير موجود لفترة من الوقت تتجاوز الإطار الزمنى المتاح لاتخاذ قرارك، فعليك أن تبحث عن خبير آخر.

س: من أيضًا غير "آدم سميث" نستطيع التواصل معه للتأكد من هذه النظرية؟

س: لماذا تكون الخبيرة الوحيدة فى العالم فى هذا الموضوع فى أنتاركتيكا حينما نحتاج إليها؟

س: حقًا، من الصعب أن نعقد اجتماعًا فى السجن، ولكن سنة أخرى تبدو أطول مما يمكننا الانتظار، أليس كذلك؟

س: من الذى دفعت له من أجل هذه المعلومات؟ كم دفعت؟ هل استطعت الحصول على عروض شراء من موردين آخرين؟ من وكم؟

- **عندما يستمر المتلقى فى تجاهل سؤال المتابعة ويجيب عن مسألة مختلفة**

إذا حدث ذلك، انتقل من المتابعة إلى التقصى. فهناك دائمًا سبب وراء اتباع المتلقين لهذه الإستراتيجية. إن هدفك عندما تنتقل إلى التقصى هو تجنب إصدار الأحكام. فمجرد أن السلوك الماثل أمامك قد يشير إلى وجود مشكلة لا يعنى بالضرورة أن هناك مشكلة بالفعل. لذا، فإن الحفاظ على الموضوعية حتى تحصل على كل الحقائق التى تحتاج إليها مهم للغاية فى عملية طرح الأسئلة.

إن الأسلوب المباشر فى طرح الأسئلة هو الأفضل، فهو يساعد على تجنب إهدار الوقت، كما أن له ثماره الإيجابية فى المستقبل، إذ ستقل إمكانية حصولك على إجابات مضللة من الآخرين.

هناك نقطة أخرى إضافية تستحق الإشارة إليها هنا. يمكنك أن تغير أسلوبك من الاتجاه الإدارى المتساهل [الطيب] إلى أسلوب إدارى تحقيقى أكثر سيطرة [أسلوب إدارى أكثر صرامة]. فالشخص يعرف جيدًا ما الذى يفعله، ولابد أن توضح أنك تريد إجابات. فالتشويش يكون فى الأمور السياسية والدبلوماسية، وليس فى عالم التجارة والشركات.

لا تبتلع الطعم باتباع الأرنب داخل الجحر. فالأشخاص الماهرون فى هذه الإستراتيجية عادة ما يلحقون إجاباتهم المضللة بنوع من الإغراء الجاذب للسائل؛ إذ قد تحمل بعض التفاصيل التى يعرفون أنها تمثل أهمية بالغة له. ولقد رأيت مديرين يقعون ضحية لهذه الإستراتيجية، ويدركون بعد مرور ساعات أنهم لم يحصلوا على إجابة السؤال الذى طرحوه بالفعل.

لقد رأيت مدير مبيعات إقليميًا يمارس هذه الإستراتيجية مع رئيسه فى العمل وهو نائب رئيس الشركة للمبيعات. فقد وصل المدير إلى المقر الرئيسى فى ميعاده

بالضبط لحضور اجتماع، حيث كان اهتمامه ينصب على مناقشة عدم وجود بيان حسابى منطقى بمبلغ يقرب من مائة ألف دولار.

نائب رئيس المبيعات: هل تستطيع مراجعة هذه الأرقام مرة ثانية لى؟

المدير الإقليمى: هل تقلقك هذه الأرقام أيضًا؟ أتعلم، هناك شىء آخر يمثل خوفًا أكبر بالنسبة لى وهو شركة سمبسون. فهم أكبر عميل لنا فى البلاد، ولقد عرفنا فقط بالأمس أنهم يفكرون فى إلغاء الاتفاق معنا. هل هناك عرض أكثر إغراء نستطيع تقديمه لهم؟

كيف كان يمكن لنائب الرئيس ألا يعود مرة أخرى إلى مسار أسئلته الأساسى؟ الإجابة سهلة. لقد كان نصيب شركة سمبسون من مبيعاتهم ضخمًا للغاية، ما يزيد على ٢٠ فى المائة من مبيعات الولايات المتحدة. وعلى الرغم من أن نائب رئيس المبيعات كانت لديه القدرة على اكتشاف هذه الخدعة، فإنه لم يستطع مقاومة إمكانية وجود مشكلة حقيقية فى هذا الجانب. لقد انساق نائب رئيس المبيعات ضمنيًّا مع هذا التضليل. فعادة ما يكون طرح أسئلة حادة على الأشخاص الذين يعملون معك كل يوم أمرًا صعبًا. وهذا ينطبق بشكل خاص عندما تعرفهم لسنوات عديدة. ومن ثم لا يكون هناك طريق للمعرفة.

لقد كشفت المراجعة الروتينية للمستندات عن تجاوزات خطيرة فى بعض الأمور المالية فى الحالة السابقة. وأدى تغيير الإدارة الإقليمية إلى القضاء على المشاكل ووضع نائب الرئيس للمبيعات فى وضع حرج.

والكيفية المقترحة للرد على هذه الإستراتيجيات المضللة هى الحفاظ على تركيزك وجعل استقضاءاتك مباشرة.

س: هل فهمت سؤالى؟

س: لماذا تجيب عن سؤال آخر غير الذى طرحته عليك؟

س: ما الذى يجعل هذه المعلومات مرتبطة بما أسألك عنه؟

س: هل يمكنك أن تكرر لى ما سألتك عنه؟

س: كيف يمكن أن أكون أكثر وضوحًا فيما أبحث عنه؟

س: ماذا فى سؤالى لا تفهمه؟

س: نعم، هذا الأمر يقلقنى أيضًا، ولكن كم قلت إنك أنفقت؟

س: سنتناول ذلك إذا سنح الوقت. ولكن دعنا نعد إلى سؤالى. ما إجابتك؟

س: لماذا تجد مشكلة فى إجابة هذا السؤال؟

- **عندما تكون الإجابة غير كاملة**

قد يكون ذلك أيضًا محاولة لاستخدام إستراتيجية ماكرة لتجنب السؤال. ولقد رأيت ذلك يحدث فى اجتماعات الرؤساء التنفيذيين، على سبيل المثال، عندما يعرف المتلقى أن الوقت محدود، فيحاول تجنب كشف جميع التفاصيل الخاصة بقضية ما.

س: حقًّا، أنا مسرور أن الفوضى قد انتهت، ولكننى فى حاجة إلى معرفة القصة كاملة. ولنبدأ بكيف دخلت هذه السناجيب إلى الحجرة النظيفة؟

س: إن البيانات التى تعرضها توضح أن جميع الأحواض التى قمنا ببيعها تتصف بأعلى جودة، ولكننى فى حاجة إلى إجابة السؤال كاملاً - كم تبلغ نسبة جودة جميع الأحواض التى نصنعٌها؟ كم تبلغ نسبة مخلفات المنتج؟ فى اعتقادك، إلى متى يمكننا الاستمرار فى هذا المشروع فى ظل هذه النسبة؟ ما الذى يتم فعله؟ ما الخطة؟ من المسئول عن تنفيذها؟

هذه الأسئلة تعكس موقفًا حقيقيًّا. فلقد نجح مدير المشروع فى مراوغة نائب الرئيس والرئيس التنفيذى لسنوات فيما يخص هذه القضية. وانتهت نصف منتجاتهم كمخلفات، ولكن هوامش الربح بالنسبة للمنتج النهائى كانت عالية ومن ثم لم ينتبه أحد إلى هذا الأمر. لقد باعوا فى فترة رواج السوق ولم يذكر أحد نسبة المخلفات. واستمر الأمر كذلك حتى اضطرتهم الضغوط التنافسية للانتباه إلى المشكلة. وأخيرًا تمكنت الشركة من حل المشكلة وأصلحت خط المنتج، ولكنها ضحت بالمكاسب من أجل تغطية سنوات من عدم الانتباه.

س: أعلم أن الجميع هنا أعجبوا بحملة الإعلانات، ولكننى كنت أريد معرفة كيف تم اختبار نجاح الحملة مع المستهلكين؟ ما النتائج التى توصلتم إليها من خلال الدراسات البحثية على السوق؟ لقد قمتم بهذه الدراسات على مستهلكين حقيقيين، أليس كذلك؟

بالمناسبة، إن ارتفاع صوت المدير فى النهاية قد يكون للحصول على إجابات أكثر صراحة.

- **المعلومات المتضاربة، التناقضات، الأخطاء المتعلقة بالحقائق**

كان لدى رئيس تنفيذى شاهدته على أرض الواقع طريقة فعالة للغاية للتعامل مع المعلومات المتضاربة؛ حيث كان يصرح بالتناقض. وهذه طريقة فعالة لأن المعلومات المتناقضة حول موضوع ما لا تأتى جميعها من الشخص نفسه. فالمعلومات عادة ما تصلنا من عدد من المصادر المختلفة، ولكى يتم التحقيق بشكل أفضل، لابد من التصريح بهذاالتضارب للشخص الذى تطرح الأسئلة عليه.

س: جو، إن الرسالة التى وصلتنى من فريقك أمس كانت توضح أن المشروع سيكون جاهزًا فى الميعاد المحدد له. ولكنك اليوم أشرت إلى احتمال حدوث تأخير فى تسليم المشروع. هل يمكنك أن تفسر لى هذا التناقض؟

س: كيف يمكن أن نقفز من ثلاثة أسباب محتملة للمشكلة إلى ١١ سببًا؟

س: إما أن البطة قد قفزت من تلقاء نفسها داخل ماكينة التصوير كما تقترح أنت، أو، كما قال ويلسون، هناك أحد وضعها. أى الرأيين صواب؟

- **صرف الانتباه عن المسألة الأساسية**

عندما تكون الإجابة غير متصلة بالموضوع، فقد حان الوقت لتقصى الأمر. مرة ثانية، تجنب ابتلاع الطعم بتعقب الموضوع، ولكن اعترف بانعدام الصلة بين الإجابة والموضوع.

س: صحيح أن الغصون تسقط من الأشجار نتيجة للجفاف، ولكن لماذا سقطت مبيعاتنا مثل هذه الغصون؟

س: كيف دخلت الرنجة فى الدفعة الأخيرة من الدهانات؟ لا يهم دخلت فى أى لون.

- **المراوغات**

المراوغة هى استخدام كلمات ذات معان متعددة. فقد يسمح ذلك للشخص بأن يأخذ موقفًا تجاه كلا جانبى القضية المطروحة. كذلك يندرج تحت هذه الفئة من

الإشارات التى تستدعى منك إجراء استقصاء فورى، السلوكيات التى تتسم باللف والدوران، والهراء، والغش، والمماطلة. مرة أخرى، قد تساعدك الأسئلة المباشرة على التغلب على هذا الأمر.

س: كلنا نعرف أن البطاطس تحتوى على عناصر غذائية صحية وأن دهون الدجاج لها مذاق جيد. على الرغم من ذلك، هل يمكنك أن توضح لى كمية العناصر الغذائية التى يتم فقدها عندما يتم تحمير البطاطس فى دهون الدجاج؟

س: على الرغم من أن اللائحة موجودة لسبب وجيه، وأنت على صواب، فإننا فى حاجة إلى توثيق قرارنا فى كلتا الحالتين، ولكننا فى حاجة إلى توصية خاصة بشأن ما إذا كنا فى حاجة إلى إصدار تطبيق جديد. ما البيانات المتوافرة لديك؟ ما الدراسات التى نحتاج إلى القيام بها؟ كيف يمكن القيام بذلك بسرعة؟ من الذى سيقوم بها؟ هل هناك سبب وراء ترددك؟

- **انعدام الحقائق، أو انعدام الأدلة التى تدعم الادعاءات التى تتضمنها إجابة السؤال**

س: أين بالضبط سيتم فتح هذا المركز التجارى الكبير الذى سيضم ألف متجر؟
س: لماذا تم رفض بياناتنا التى قدمناها لإدارة الغذاء والدواء؟
س: ما الذى لا نعرفه عن المشروع ولابد أن نعرفه؟

- **الإجابات التى تعكس التفكير القائم على الآمال والتخيلات**

عندما تتضمن الإجابات على أسئلتك الكثير من "نأمل ذلك"، "نتمنى أن يكون الأمر كذلك" و"لقد شجعتنا المؤشرات"، فكر فى إجراء استقصاء. قم بذلك حتى وإن لم يكن لأى سبب آخر سوى أن تتجنب المصير الذى ألحقه "بين فرانكلين" بهؤلاء الأشخاص الذين يستخدمون هذه النوعية من التفكير وذلك عندما قال: "من يعش على الأمل يمت صائمًا".

س: هل يمكنك أن توضح لى ماذا تقصد بالأمل؟
س: ما البيانات التى لديك لتدعيم أمنيتك؟
س: ما مدى اعتقادك فى "الأمل" وما كم البيانات المتاحة لديك لتدعيم ذلك؟ من الذى أمدك بهذه البيانات؟ ما هى مصالحهم فى هذا المشروع؟

- **الاستخدام الدائم للمبالغة**

س: عندما أجبتنى بأننا سنحصل على مليار عميل ما بين عشية وضحاها، كم كان عدد العملاء الذى كنت تتوقع الحصول عليه مع نهاية هذا العام بالضبط؟

س: على الرغم من أننا نقدر تصريحك بأن العقار سوف يغير الطريقة التى يفكر بها العالم فى الدواء، كيف سيحدث ذلك بالضبط؟

- **الإجابات المحكمة**

يوصى أيضًا بالتقصى عندما تكون الإجابات عن جميع الأسئلة ذات نهايات مغلقة، بمعنى أنه لا يوجد أى احتمال لوجود مشاكل أو مخاوف أو قضايا قد تثير القلق.

س: هل هناك أى شىء بشأن الموضوع يجعلك مستيقظًا طوال الليل؟

س: ماذا لو حدث خطأ ما؟ كيف سنستطيع تفسيره؟

س: أفهم أنه لا توجد طريقة علمية ممكنة لجعل منتجنا من الأسمدة له رائحة، ولكن ما الذى يجب أن يتم لكى تكون هناك رائحة؟ ما الحالة التى يجب أن تكون عليها المادة الخام التى يستخرج منها؟

س: على الرغم من أنك تنكر مجرد احتمالية ذلك، هل هناك أى احتمال أن يزج بأحدنا إلى السجن؟ ماذا لو حدث ذلك؟ أعطنى قائمة بالأمور التى قد تعجل بفتح التحقيق؟

س: ما مدى قوة تصوراتك؟ هل تراهن بحوافزك؟

- **مناورة "الاختيارين الخاطئين"**

فى بعض المواقف النادرة، خاصة عندما تبحث الشركة عن شخص لإلقاء اللوم عليه فى مشكلة ما، يترك الخيار للمدير. فيعرض على المدير الاختيار ما بين خيارين كلاهما خطأ.

فى إحدى الحالات الخاصة، جاءت شكوى من منتج من أحد العملاء المؤثرين للغاية، وأراد ممثل الخدمة فى يأس أن يتجنب أى احتمالية لإلقاء اللوم عليه، وذلك عن طريق تقديم تفسيرين للمشكلة إلى مديره.

"إما أن كابلات الطاقة علقت بمقبس الهاتف، خلال عملية التصنيع، أو أن العميل وضع الوحدة فى خط الاتصال المباشر". لا توجد طريقة لجعل المدير يقبل أى

الخيارين دون التقصى عن المشكلة قليلاً.

س: ما البدائل الأخرى الموجودة، ولا تخبرنى أنه لا توجد أى بدائل؟

س: كم مرة حدث فيها أى من هذين الأمرين؟

س: ما الظروف التى تدفعنا للبحث فى هذه الخيارات؟

س: الدبابيس والرصاص كلاهما له القدرة على ثقب البالون ولكن ما الذى أدى فى رأيك إلى ثقب بالون على بعد ٢٥ ألف قدم؟

- **استجداء السؤال**

عندما يقدم السبب الذى يدعم الإجابة داخل الإجابة نفسها – عندما تفترض النتائج دون أدلة – فقد حان وقت إجراء بعض الاستقصاء. مرة ثانية، أفضل طريقة رأيتها لذلك هى أن تقر بما قاله المتلقى فى الإجابة ثم تحقق فى الجزء غير المبرهن من الإجابة.

س: إجابتك صحيحة، يمكن أن تتحول الحشائش إلى اللون البنى فى أغسطس فى هذا الجزء من العالم نتيجة الجفاف. ولكن ما دليلك على أن سمادنا ليس هو سبب المشكلة؟

س: إن الصلع يحدث طوال الوقت، ولكن لا يحدث كله مرة واحدة. ما الذى يمكن أن يكون قد جعل منتجنا يتسبب فى إصابة عشرة آلاف شخص بالصلع خلال يومين؟

- **الغريزة الفطرية**

اتبع غريزتك. قد لا يقودك ذلك إلى اكتشاف أية مشاكل أو أمور ذات أهمية، ولكن من المهم أن تسير فى أى خط من الأسئلة عندما يراودك شعور بالشك، أو عدم اليقين، أو الرغبة فى التحقق.

من المهم التفكير فى إجراء استقصاءات عندما تفكر فى متابعة الإجابات التى لا تشبع أسئلتك.

٦٨ . هل المدير فى حاجة إلى السيطرة على المحادثة؟

يستخدم المحامون الأسئلة للسيطرة على الشهادة. ويمكن أيضًا للمديرين استخدام هذه الطريقة للسيطرة، ولكن تحت ظروف معينة. إن إستراتيجية التحكم فى المناقشة تتطلب تحضير سلسلة من الأسئلة، ويفضل أن يكون ذلك قبل المناقشة إذا أمكن. وإذا لم يكن ذلك ممكناً، فأنت على الأقل فى حاجة إلى تحضير سؤال أو اثنين قبل بداية المحادثة. فدون وجود سلسلة من الأسئلة ذات الصلة، قد تخرج العديد من المحادثات عن السيطرة.

أعرف مديرة كانت تحتفظ بقائمة طويلة من الأسئلة تلجأ إليها حين تخرج اجتماعاتها عن السيطرة - وهو ما كان يحدث كثيرًا - وذلك للتحكم فى فريقها من المهندسين المتمردين. ويبدو أن النزع كان ناتجًا عن انتقاد مهندسى الكهرباء والبرمجيات الدائم لمهندسى الميكانيكا. وقد أدى هذا النزاع إلى التقاذف بالأثاث.

كان هذا الاجتماع لمناقشة عملية جديدة فى إحدى الشركات، وعقد فى مخزن قديم تحول إلى ما يشبه الكافيتريا. وكان الأثاث مصنوعًا من البلاستيك، ومعظمه كان قد تحطم قبل هذا الاجتماع بفترة طويلة. وعلى الرغم من أن الغضب بين المشاركين فى الاجتماع كان مستحكمًا، فإنه لم يصب أحد ولو بكرسى واحد. لقد قلبت الطاولات أيضًا، ولكن كانت هذه هى الطريقة التقليدية التى ينتهى بها الاجتماع.

قد يقول شخص ما: حسنًا، إذا كانت هذه هى الطريقة التى يسير بها الأمر ....

إن طاولة المؤتمر المقلوبة، والتى تبدو كما لو أنها تركت من قبل أحد عمال الكافيتريا وخشى العودة لاستعادتها كان سيتم قلبها هى الأخرى. وكانت هذه إشارة طبيعية من قبل فريق العمل إلى نهاية هذا التبادل الفكرى، وليس إشارة إلى حدوث أى شجار. فقد كانت هذه الغرفة تجهز لموعد الغداء بعد مغادرة المجموعة.

لقد تسامحت المديرة فيما يخص سلوك قلب الطاولة نظرًا للطبيعة الخلاقة لهذه المجموعة من الأشخاص الموهوبين أصحاب المهارات العالية فى حل المشاكل. كانت تجلس على مكتب فى منتصف الحجرة وتبدأ فى إطلاق الأسئلة كما لو كانت هذه الفوضى المتعمدة التى حدثت أمامها لم تحدث، ولكنها كانت تعرف فريقها جيدًا. لقد كانوا مهتمين بالفعل بالإجابة عن الأسئلة، ولهذا السبب لم يتسبب قدف الأثاث فى أى إصابة أو ضرر بأى شخص.

إن استخدام إستراتيجيات التحكم يكون مفيدًا تحت هذه الظروف المتنوعة:

- لإقامة النظام بين الموظفين المتمردين.
- للتعامل مع مشاكل استمرارية النقاش وصعوبة الاستمرار فى التركيز على الموضوع الأساسى.
- للوصول إلى قرار أو موافقة بالإجماع - عندما تكون المجموعة أو الفريق غير متحفز.
- لمواجهة قيود الوقت.
- للحصول على جميع المعلومات اللازمة إذا لم يكن الشخص - أو المجموعة - متواجداً للإدلاء بهذه المعلومات.
- لإجراء استقصاءات.
- لفحص البيانات قبل المضى قدمًا فى المناقشة.

الأسئلة التى يمكن استخدامها عند توظيف إستراتيجيات السيطرة

النوع	الاستخدام الممكن
مباشر	نقل الأهداف، والحفاظ على الوضوح.
تعبيرى	تذكير الأشخاص بالتركيز على موضوع النقاش.
مغلق	يحرك المناقشة فى اتجاه الإجابات.
افتراضى	يحدد ما إذا كان التقصى ضروريًّا أم لا.
تجميعى	من أجل التوحيد أو اتخاذ القرار.
إعادة التوجيه	يعود بالمناقشة إلى السؤال الأساسى.

عليك دائمًا أن تبحث عن منهج عندما تواجه تصرفات جنونية.

٦٩. إستراتيجيات لطرح الأسئلة الصعبة

السؤال الصعب هو السؤال الذى يجعل المتلقى منزعجًا. بعض المديرين يجدون صعوبة فى طرح هذه النوعية من الأسئلة. وهذا ليس فى صالح العمل. ففى مثل هذه الظروف يعانى العمل بشدة، حيث سيظل هناك خطأ أو خداع لم يتم القضاء عليه.

وعندما تطرح هذه النوعية من الأسئلة، فإنها دائمًا ما تؤخذ على محمل شخصى، لأنها تكون شخصية. فالسؤال يطرح على الشخص ليسبب له انزعاجًا مع علم السائل بذلك. لذا، فإن القاعدة الأولى فى العمل بالنسبة للمديرين هى: عندما تضطر لطرح أسئلة صعبة، تذكر أنه "مجرد عمل".

لقد كنت أضطر إلى طرح أسئلة صعبة على الموظفين الذين يعانون من الإدمان، أو المتهمين بالسرقة، أو التحرش، أو الذين لديهم مجموعة من المشاكل الأخرى. ولكن هذه الحالات خارج نطاق هذا الكتاب. فعندما تثار مشكلة قانونية، فأنت فى حاجة إلى نصيحة متخصصين قبل اتخاذ أى إجراء – وذلك إذا سنحت لك الفرصة. فإذا واجهتك مفاجآت، كما حدث لى فى إحدى المرات، فربما عليك أن تختار استخدام الإستراتيجية الخاصة بالتعامل مع المفاجآت التى سترد بعد هذا الجزء.

إن استخدام الأسلوب الادعائى فى الأسئلة قد يكون ضروريًّا فى الكثير من الظروف. ولكن الاستقصاء قد يكون ضروريًّا أيضًا. فالاستقصاءات تأخذك بعيدًا عن الطريق الذى تسير فيه، بينما تساعدك الأسئلة الادعائية على الحفاظ على نقطة التركيز المبدئية للمناقشة عن طريق طرح الأسئلة المطلوبة ثم المضى قدمًا فى المناقشة. فإذا اكتشفت أن هناك موقفًا أكثر خطورة فى طريقه للظهور، فعليك أن تبدأ استقصاءك.

ويعد الإعداد الجيد أو المعرفة المسبقة بكل من المتلقين وموضوع المناقشة من الأمور المطلوبة، وإلا ستكون إستراتيجيتك غير مترابطة.

المواقف الملائمة لتوظيف إستراتيجيات الأسئلة الصعبة

أمثلة للمواقف	إستراتيجية السؤال

البيانات المغلوطة	التشكيك فى البيانات
الاستنتاجات الخاطئة	تفنيد الافتراضات
المراجع المشكوك فى صحتها	التقصى للتحقق من المصداقية
انتهاك قوانين الجاذبية	التقصى لمعرفة الأسباب
عدم الملاءمة	مهاجمة الافتراضات
التعنت	التقصى لمعرفة الأسباب
شبهة التحيز	السؤال بشكل مباشر

قد تكون هناك خطورة من تدمير العلاقات عندما تطرح أسئلة صعبة داخل المناقشة. ولكن استخدامها يمثل مخاطرة محسوبة بالنسبة للمدير. وهذه الإستراتيجية تتطلب أن يكون المدير على معرفة جيدة بالمشاركين.

س: جين، لماذا يجب علىَّ تصديق أن قطاعك فقط يحقق مليون دولار مكاسب فى حين أن العوائد الكلية للشركة تمثل مليون دولار فقط؟

إن الأسئلة التى تستهدف البيانات الملفقة أو غير الموثوقة لها جانب سلبى. فهى صريحة نسبيًّا، ما لم يكن المدير ماهرًا للغاية. وقد تعبر عن انعدام الثقة فى الأشخاص الذين ربما لا يدركون أن هناك مشكلات فى بياناتهم.

لقد رأيت مديرين لا يثقون فى أى شخص، ودائمًا ما تشير أسئلتهم إلى ذلك. وفى مثل هذه المواقف، لا يأخذ شخص هذه الاستقصاءات على محمل شخصى. ولعل هذا هو الجانب الإيجابى الوحيد لإستراتيجية انعدام الثقة. فالمديرون لا يدخرون أى ثقة فى أى شخص، مما يحول المجموعة من مجموعة عمل إلى معسكر مسلح. هناك أيضًا مديرون يجدون ضرورة فى إجراء اختبارات للتأكد من صحة المعلومات فى حين أنهم لا يحتاجون إلى ذلك. وهؤلاء الأشخاص دائمًا ما يتم استغلالهم. ولكن العمل يعانى فى كلتا الحالتين.

جرب واحدًا أو أكثر من هذه الأساليب قبل أن تشرع فى التقصى بحثًا عن مزيد من التفاصيل. فقد تظهر لك إجابات تجعل التقصى غير ضرورى:

من قام بهذا التحليل؟

من أيضًا اطلع على هذا؟

هل يمكنك أن تمدنى بمراجع تثبت هذه المعلومات؟

ماذا كانت الافتراضات، وكيف تم اختبارها؟

ماذا قال محامونا فيما يخص هذا الأمر؟

مع من تحدثت معه؟

هل تنصحنى بالتحدث إلى هذا الشخص لأن هناك مشكلة ما بشأن بياناته؟

هل بعلاوتك [أو حوافزك] القادمة تراهن على ذلك؟ [هذا السؤال يختبر ما هو أكثر من المصداقية].

ما الافتراضات؟

لماذا تشعر بذلك حيال هذا الأمر؟

ما تحيزاتك فى هذه المسألة؟

ما رأيك الشخصى؟

أسئلة مفيدة فى مواقف طرح الأسئلة الصعبة

النوع	الاستخدام
مباشر	توضيح الغرض.
مغلق	البحث عن إجابات، لا قصص.
استفزازى	عندما تكون المعارضات مفيدة.
استدراجى	تساعد فى التقصى عن أمر مهم، إذا كان ذلك ضروريًّا.
صامت	يخلق فترة من الصمت ليحاول البعض ملأها.
كلمة واحدة	سؤال "لماذا؟" يعد سؤالا فعالا.
إعادة توجيه	عادة ما يكون ضروريًّا.

كانت المفاجأة التى حدثت لى ذات مرة، بعد قضاء عدد من الأسابيع فى وظيفة جديدة، هى اتصالاً هاتفيًّا من أحد كبار عملائنا فى الساحل الغربى. لقد كان هذا السيد على الطرف الآخر من الهاتف غاضبًا للغاية لدرجة جعلت حديثه غير مترابط. ولكننى استطعت أن أعرف أن مساعده قد تعرض لمضايقات خطيرة من أحد أعضاء فريق عملى الجديد. وعلى الفور استدعيت هذا الشخص من مكتبنا بكاليفورنيا ونقلته إلى مكتبنا بالساحل الشرقى، الأمر الذى سمح لى بوقت لاستشارة فريق الشئون القانونية، وإعداد مجموعة ملائمة من الأسئلة.

لم تلغ العقود كما هددنا، ولم تتخذ أى إجراءات قضائية. وبعد طرح مجموعة من الأسئلة على المدير، اعترف بالمشكلة وتم تجريده من منصبه، ونقله إلى وظيفة أخرى، وطُلب منه الالتحاق ببرنامج تأهيلى. لقد كانت الأسئلة شخصية. لقد أثارت إجابات بشعة فى البداية، وكان ذلك أمرًا مؤسفًا لكلينا.

٧٠. المعارضات المتزايدة

هناك عدد من أنواع الأسئلة المختلفة يمكن أن تستخدم لمعارضة الشخص أو الأشخاص الذين تحدثهم. لماذا تريد معارضة الأشخاص؟ ألن يقودك ذلك إلى مواجهة؟

نعم، ولكن ليس دائمًا. فالمعارضة يمكن أن تثار دون أن تسبب أية مواجهات، مادام ينظر إلى الأسئلة على أنها معارضة للمادة المعروضة أكثر من كونها للشخص الذى يعرض هذه المادة. وتعد أسئلة *ماذا لو* من الأسئلة التى تصلح فى هذه المواقف:

ماذا لو أنتج منافسونا منتجنا نفسه؟

ماذا لو خسرنا أموالاً فى هذا الربع الأخير؟

ماذا لو رفض العملاء شراء منتجاتنا ما لم نخفض الأسعار إلى النصف؟

ماذا لو احتجنا إلى تقليل عدد العاملين إلى النصف؟

ماذا إذا فقدنا كل وسائل الاتصال؟

ماذا لو كنا مخطئين؟

ماذا لو كانت افتراضاتنا قائمة على معلومات خاطئة؟

إن ذلك أسلوب أقل صدامية للمعارضة ويمكن استخدامه، بدلاً من أن تطلب دليلاً على أن ما يقوله المتلقى "صحيح"، وهذا الأمر شاهدته فى الكثير من المواقف وأدى إلى انقلاب الاجتماع إلى تحقيق. كما أن أسئلة *ماذا لو* تشجع على التفكير الخلاق. فهذه الأسئلة تجعل المؤسسة تعرف أن هذا المدير ينوى تخطى حدود مناقشات العمل المعتادة للاستماع إلى الأفكار الجديدة.

إن أسئلة *ماذا لو* يمكن أن تستخدم أيضًا لإنهاء المناقشة والتحكم فى الاجتماعات بشكل يثبط النقاش بدلاً من تشجيعه. كان هناك مدير عام يستمع إلى عرض من المسئول عن التطوير التكنولوجى فى المؤسسة. وبعد أن استمع مدير البحث إلى مناقشة عن التكنولوجيا الجديدة التى استخدموها مقابل تكنولوجيا المنافس، سأل مدير البحث: "ماذا لو رخصنا تكنولوجيا المنافس ودمجناها فى خط إنتاجنا؟".

فأجابه المدير العام "ماذا لو كان للبقر أجنحة؟ كنا جميعًا قد أصبنا بالعمى فى أعيننا"، وبالطبع أنهت هذه العبارة المناقشة على الفور. فهو لم يكن يريد أن يستمع إلى أية أفكار أو مفاهيم جديدة غير التى أراد أن يسمعها. وبالطبع لم يكن يريد أية افتراضات تعوق ذلك. وقد كان لذلك تأثيره المدمر.

لقد تم تعيين مدير البحث من قبل المدير العام السابق. وكان واضحًا له من خلال هذا التعليق أنه غير مرغوب به فى المكان. وبعد قضاء فترة قصيرة فى هذه الوظيفة، انتقل مدير البحث إلى شركة أخرى، ونقل معه أكثر أعضاء قسم التكنولوجيا موهبة ومهارة، مما أضر كثيرًا بالشركة.

استخدم أو اسمح باستخدام *ماذا لو* كطريقة لمساعدة شركتك على الانفتاح على الأفكار الجديدة وإظهار أن الموظفين يُقدرون إبداعهم.

٧١. إثارة المعارضة

التأييد ليس ضروريًا دائمًا، وليس مرغوبًا فى كل أماكن العمل. فالأشخاص يستطيعون - بل ويجب عليهم - معارضة القرارات حال توافر بيئة عمل صحية. والمديرون فى حاجة إلى توفير مناخ يشجع على المعارضة المسئولة. والعديد من المديرين يشعرون بأنهم يفعلون

ذلك. ولكن المشكلة بالنسبة لكثير من المديرين تكمن فى أنهم لا يدركون تمامًا حقيقة أنهم قد يقضون على المعارضة على الرغم من جهودهم للتشجيع على الانفتاح والصراحة.

أحد ألطف وأذكى المديرين الذين قابلتهم كان يدير مؤسسة مبيعات لأحد أكبر الموردين للأجزاء الإلكترونية. كان كل من يعرفه يذكره بالكثير من أفعاله الرائعة، وكان بكل المعايير مديرًا مثاليًا يرغب الجميع فى العمل معه. وعندما تم نقله لإدارة مؤسسة التسويق بالشركة نفسها، اطلع على الخطة الإستراتيجية القديمة، ورأى بعض الثغرات الواضحة فيها، ووضع مشروع خطة جديدة وقام بتوزيعها للتعليق عليها. كانت خطته المفصلة كاملة للغاية وموضوعة بعناية فائقة، ولم يتلق أى تعليق.

قام المدير بعرض هذه الخطة على نائب الرئيس الذى استشعر مشكلة عندما سأله عن الردود. فهو يعرف موظفيه جيدًا. فقال "لا تعليق يعنى مشكلة كبيرة". لذا قام بالترتيب لاجتماع طويل خارج المقر لمدير التسويق وفريق عمله.

ساعتان كاملتان من الصراخ فى مدير التسويق. لقد كان اجتماعًا قاسيًا. فقد انتقدوا خطته وأسلوبه فى الإدارة – وانتقدوه هو شخصيًّا. لماذا؟ ما الذى يمكن أن يكون قد فعله وتسبب له فى ذلك؟ لا شىء.

لم يفعل شيئًا بشكل مباشر فى حق مؤسسته، بل لقد فعل الكثير حتى أن فريق عمله شعروا بأنه لا يوجد شىء آخر ليقوموا هم به، وهذا هو ما سبب له المشكلة. لقد كان رجلاً قراره من رأسه. كان ذكيًّا، وكان يسيطر على مؤسسته من خلال استخدام ذكائه. لقد كانت طريقة تفكيره وإلمامه المحكم بالكثير من المعلومات تجعل من المستحيل تقريبًا أن يكون لأى شخص رأى ذو قيمة. والمشكلة الأخرى كانت فى أسلوبه، حيث كان "رجلاً لطيفًا".

فالأشخاص من حوله لم يرغبوا فى انتقاده، لذا كانوا يوافقون على ما يقول، ويستمرون فى عملهم. لم يخطر بباله أبدًا أن موقفه هذا وهوسه بالكمال والانتباه إلى أدق التفاصيل قد تجعل معارضته شبه مستحيلة. لقد كان طرح الأسئلة هو العلاج لهذه المشكلة. فعندما لم يتلق أى ردود، كان عليه أن يخرج ويطلب من الموظفين فردًا فردًا مشاركة أفكارهم. ربما كان ذلك سيثمر عن ردود حقيقية، وربما لا، ولكن على الأقل كان سيُعرف عنه أنه يقدِّر السؤال كأحد آداب السلوك.

واستخدام أسئلة *لماذا* وكيف قد تثير المعارضة:

لماذا من المهم أن نقبل القرار؟

الوقت لدينا قصير. كيف نتأكد من أن جميع الأشخاص الذين لديهم فكرة عن الموضوع قد قاموا بالإدلاء بآرائهم؟

لماذا لا يرغب أى شخص فى المعارضة؟

لماذا ليس لدينا على الأقل ثلاثة آراء فى هذه المجموعة من الإجراءات؟

كيف كان يمكن القيام بذلك بشكل مختلف؟

كم عدد الطرق المختلفة المتاحة؟

كيف يمكننا تنفيذ ذلك بتكلفة أقل؟

لماذا نعتمد على هذه الطريقة طوال الوقت؟

لماذا نستمر فى الاعتماد على الموردين أنفسهم؟

كيف نجد أنفسنا باستمرار فى المرتبة الثانية؟ كيف قمت بذلك؟

لماذا نوافق على الخطة؟ لو كانت رائعة، لكنا قد سيطرنا على السوق.

لدىَّ الكثير من الشكوك بشأن الخطة التى وضعنا مشروعها. كيف كان يمكن أن نحسنها؟ ما التغييرات التى كان من الممكن أن تساعدنا فى اعتقادك؟

هذه النوعية من الأسئلة قد تكون أيضًا من النوعية غير المباشرة. فهى لا تسأل "من لا يوافق؟" أو "ما الخطأ هنا؟" والموظفون يترددون فى الإجابة عن هذه الأسئلة بصراحة ما لم يكونوا فى موقع وظيفى له كل الصلاحيات والثقة. حتى فى هذه الحالة، فإن الإجابات تكون دبلوماسية، لأن أصحاب هذه المواقع يميلون إلى مراعاة الزمالة وحسن التعامل.

أتذكر المهندسين الذين يتقاذفون بالكراسى؟ هؤلاء الأشخاص لم تكن لديهم مشكلة فى إخبار الإدارة عن الأخطاء الموجودة، كما أنهم لم يقولوا ذلك بشكل مهذب.

إذن، ما الذى حدث بعد ساعتين كاملتين من الصراخ فى مدير التسويق؟ لقد أخذ الخطة وجلس. كان مصدومًا تمامًا. فلم تكن لديه أدنى فكرة عن أنه قد أثر على الجميع بمنطقه وإلمامه بمعلومات السوق، وذكائه الشديد فى العمل. وفى خلال الساعة الثانية من الاجتماع،

بدأ فريق عمله فى الشعور بالأسف تجاهه. فهو على أية حال رجل لطيف يريد دفع العمل إلى الأفضل. لذا فقد توقفوا عن هجومهم.

بالطبع، هناك أيضًا مشكلة مضادة، وهى القضاء على المناقشة عن عمد. ذات مرة عملت لدى مدير كان لا يريد أن يسمع أية معارضة. وقد قال ذلك لفريق عمله عن طريق إيقاف كل المناقشات بمجرد أن يتخذ قرارًا فى أى موضوع. وقد وقعت فى هذا الفخ كعادتى - فعارضته، دون أن أدرك أسلوبه فى الإدارة.

كنت قد عُينت حديثًا للعمل فى شركته فى ذلك الوقت، وكان أول اجتماع أحضره عندما انزلقت إلى جدال معه. لقد اقترحت القيام بحملة تسويق جديدة، وقد اعتقد هو أن ذلك رأى غير حكيم ومنع أية مناقشة:

المدير: أنا فى الواقع لا أفضل فكرة القيام بحملة تسويق لهذا القطاع من السوق. فتاريخنا التجارى فى هذا الجزء من السوق غير قوى، وأعتقد أن ذلك سيكون تضييعًا للوقت.

ولكننى تحدثت معارضًا.

أنا: حسنًا، أستطيع أن أفهم لماذا تشعر بذلك حيال هذا الأمر. ولكننا نعتقد أنه يمكننا تحسين نصيبنا من السوق فى هذا القطاع بشكل كبير عن طريق القيام بحملة إعلانات تستهدف العملاء المحتملين بشكل مباشر بدلاً من شراء وكلاء كما كنا نفعل من قبل.

حينئذ ظهرت نظرة فزع على وجوه كل الموجودين. ووجدت جميع أفراد الفريق يتجهون إلىّ بأنظارهم وقد كست وجوههم الدهشة والخوف. ولكن فاجأهم المدير.

المدير: أتعرف، قد تكون على صواب. ماذا لو غيرنا الخطة؟ اختر عينة من العملاء المستهدفين لإجراء دراسة تجريبية. هل تعتقدون أن ذلك سينجح؟

بعد أن وافق الجميع على تخصيص ميزانية صغيرة للدراسة التجريبية، حيث بلغت عشرة فى المائة فقط من الميزانية الأصلية التى توقعتها، التفت المدير إلى فريق عمله المصدوم.

المدير: أتعلمون أيها الرفاق، يمكنكم معارضتى - ولكن ليس مرة واحدة أو طوال الوقت - ولكن من الأفضل أن يكون ذلك من خلال طرح فكرة جيدة.

على الرغم من أن تعليقه الأخير كان به بعض المكر، فقد نجح لفترة. لقد انتظر الجميع ليروا ما إذا كانت خطتى ستنجح أم لا، ولقد نجحت بالفعل. فلقد زادت المبيعات فى قطاع السوق الذى كان أداء الشركة فيه ضعيفًا. وبعد أن طلبت اعتماد الميزانية الأصلية التى توقعتها بعد نجاح الدراسة التجريبية، قال المدير "لا". ولكن بقية الفريق صارت لديه القوة الآن للمعارضة من وقت لآخر. ومن ناحية أخرى، لو لم تكن خطتى قد نجحت، لكان من المحتمل للغاية أن أنقل من القطاع. فلم تكن فقط قابليته للمعارضة قليلة، بل كان أيضًا لا يقبل الفشل.

إذا لم تسع للمعارضة، فقد تسعى بك هى إلى الخارج على أية حال.

٧٢. هل أنت مستعد لأية إجابة؟ ماذا عن المفاجآت؟

الرئيس التنفيذى: "إيرل"، هل نستطيع الاعتماد عليك فى تخفيض تكلفة عملياتك بنسبة ٢٠ فى المائة؟

إيرل: إذا كان هذا ما ترغبه، فسوف يتعين عليك أن تفعله دون الاعتماد علىَّ.

الرئيس التنفيذى: "إيرل"، هل قدمت استقالتك؟

إيرل: نعم.

إن هذه المحادثة هى نسخة قصيرة من قصة طويلة – قصة حقيقية. فلم يكن أحد مستعدًّا لاستقالة "إيرل"، فقد كان رئيس وحدة المعلومات فى الشركة. لست متأكدًا مما إذا كان "إيرل" قد استعد للاستقالة قبل الاجتماع أم لا. ولكننى متأكد من أن الرئيس التنفيذى قد أخذته دهشة بالغة. هل أنت مستعد للتعامل مع مثل هذه النوعية من الردود غير المتوقعة؟

معظمنا غير مستعد لذلك. ولذا أعرض لك إستراتيجية أو خطة للتعامل مع المفاجآت من خلال توظيف بعض الأسئلة لتتجنب التفوه بأية تصريحات حتى تتأكد من إجابتك:

- **أعد ضبط الساعة. اطرح أسئلة *ماذا*.** حتى وإن كانت الإجابة واضحة للغاية، فهذه الإستراتيجية سوف تعيد ضبط الأمور وتسمح لك باستيعاب الإجابة عند تكرارها

فى المرة الثانية، عندما لا تعد مفاجأة.

س: ماذا تعنى بذلك؟

س: ما الذى قلته؟

س: هلا أعدت ذلك ثانية؟

لو كان الرئيس التنفيذى قد أعاد ضبط الساعة فى المثال السابق، كان يمكن أن يتراجع "إيرل" عن الاستقالة. ولكن الرئيس التنفيذى أُخذ على حين غرة حتى أن سؤاله التالى كان رد فعل انعكاسيًّا. ربما كان "إيرل" ليغير رأيه، وربما لا. ولكنه وضع فى خانة ضيقة عندما طرح عليه سؤال الاستقالة، فشعر بأنه ليس لديه خيار آخر.

- **ابحث عن الحقائق. اطرح أسئلة *كيف، ماذا، متى، من، كم*.** إن الخطوة الأساسية عندما تتعامل مع المفاجآت هى البحث عن الحقائق التى تحتاج إليها للإجابة بشكل ملائم. ففى المثال السابق، لم يعرف أى شخص كيف يتصرف بعد أن قدم "إيرل" استقالته.

فالرئيس التنفيذى، وهو شخص عملى، واصل الحديث بقوله: "آسف لشعورك بهذا يا إيرل ولكنك تفهم خطورة موقفنا". لقد اتبع الرئيس التنفيذى الأسلوب الهجومى. فالعديد من الأشخاص يستخدمون الهجوم للدفاع ضد المفاجآت. قاوم هذا الإغراء، على الأقل عند هذه المرحلة، خاصة عندما لا تكون ملمًّا بكل حقائق الموقف. فإذا كانت لديك كل الحقائق الضرورية، فإنه من غير المحتمل أن تكون هذه مفاجأة حقيقية.

س: كيف حدث ذلك؟

س: من المتورط فى ذلك؟

س: من أيضًا يجب الاتصال به؟

س: متى حدث ذلك؟

س: أين يجب أن نضع تركيزنا أولاً؟

س: ما الكمية التى دمرت؟

س: كم حجم الخسائر؟

س: هل جرح أى شخص؟

وكجزء من هذا المسار للأسئلة أيضًا تجنب كلمة *أنت*: متى قررت أنت أن تفعل ذلك؟ كيف عرفت *أنت* أنها دمرت؟ أين كنت *أنت*؟ وهكذا. فقد يضع هذا الأسلوب الطرف الآخر فى موقف دفاع. وأنت فى حاجة إلى إجابات وليس مواجهات، عندما تظهر لك المفاجآت.

- **تفحص الأسباب. اطرح أسئلة *لماذا*.** إذا كنت تتعامل مع أمر شخصى مثل الاستقالة كما فى المثال السابق، فإن مسار الأسئلة لابد أن يكون شخصيًّا *أيضًا*. فهناك أسباب شخصية ومهنية وراء شعور الشخص بأنه مجبر على تغيير مساره المهنى فجأة. وربما يكون ضروريًّا أن تبعد هذا الشخص عن الصورة حتى تتوافر لديه فرصة للشرح.

والرئيس التنفيذى فى هذا المثال لم يفعل ذلك؛ بل استمر فى موقفه الهجومى. بل إن رد فعله ربما يكون قد عجّل برحيل "إيرل" فى اليوم نفسه. لقد تركت الشركة وبها العديد من المشاكل المؤسسية وافتقاد الشخص المناسب لخلافته. والأسوأ من ذلك أن بعض الأشخاص بدأوا فى اتباع سياسة "إيرل". لذا، ابحث عن الأسباب.

س: لماذا تعتقد أنك فى حاجة إلى القيام بذلك الآن؟

س: لماذا اتخذنا هذا المسار؟

س: ماذا كان يقول الموظفون قبل أن يحدث ذلك؟

- **توصل إلى استنتاجات لتحديد الخطوات التالية، إذا كان هناك أية خطوات، واستمر فى المحادثة.** إن هذه الخطوات القليلة تسمح بمناقشة المفاجأة بشكل كامل، مما يمنح المدير القدرة على التصرف سريعًا إذا كان ذلك ضروريًّا، أو بشكل أكثر ترويًا إذا كان ذلك ملائمًا.

هل كان من الممكن تجنب المفاجأة لو كان الرئيس التنفيذى قد سأل "إيرل" سؤالاً مختلفًا؟ ربما. فالمديرون يتعرضون لمفاجآت طوال الوقت.

جاءت أول مفاجأة لى فى إحدى الوظائف الإشرافية التى تقلدتها فى شكل سكين غرز بعنقى. لم تكن هذه هى المرة الأولى التى تصوب فيها سكين نحوى أثناء العمل فى مصنع الصلب، ولكننى فوجئت بشدة بهذه الحركة.

إن مصانع الصلب من الأماكن التى يصعب العمل فيها. وقد كانت اللافتة الموجودة فى مدخل المصنع توضح عدد ساعات العمل لكل شخص منذ آخر إصابة له فى العمل. فكل وظيفة فى هذه المنشأة من المحتمل أن تكون ضارة على الصعيد الشخصى. وتقريبًا جميع الإصابات التى يمكن تخيلها حدثت، بدءًا من دهس القطار للعمال وهم يعملون على القضبان، وحتى الحرق بفعل الصلب المنصهر.

والمعارك الفردية كانت تحدث أيضًا بعيدًا عن أعين المشرفين. فقد كان هناك تبادل إطلاق نار، وتراشق بالسكاكين، وضرب بأدوات أو بدونها، بالإضافة إلى الدفع الذى يُرى فى ملعب المدرسة. وكانت هناك حجرة خاصة لعلاج العديد من الرجال الذين "يسقطون" أثناء العمل.

كنت أعمل مع عصابة المصنع – كما كان يطلق عليها فى المصنع. كان القليل من العمال هم من أتموا تعليمهم الثانوى، والكثير منهم قابل بعض الصعوبات مثل قضاء فترة من حياتهم فى السجن. وكان الرجال الذين يعملون فى هذه العصابة رجالاً أشداء يكلفون بأصعب وأخطر المهام فى المصنع. وكنت ألقب بـ"فتى المدارس" بعد أن عملت هناك فى فترة الصيف لبضع سنوات وذلك فى فترات الإجازة الدراسية. وكنت دائمًا ما أطلق لحيتى حتى أبدو أكبر سنًّا ومثيرًا للخوف.

كانت هذه المجموعة مسئولة عن المهام الجسيمة فى الصنع – فقد كنا نقوم بتفريغ الشاحنات باستخدام المطارق الثقيلة، وإزالة المواد المختلفة عن عملية تصنيع الصلب، وجرف جزيئات الرماد الأسود المتطاير عن العوارض الصلبة لحماية المبانى من الانهيار، وتنظيف حاملات الصلب بواسطة المطارق الآلية. لقد كنا نقوم بكل شىء يحتاج للقيام به بشكل عام.

وفى إحدى الأمسيات، وصلت إلى نوبة عملى الليلية، وقابلت على باب غرفة تغيير الملابس مساعد المشرف الذى هرع إلى المصنع ليلاً.

مساعد المشرف: أنت يا فتى المدارس؟

أنا: نعم.

مساعد المشرف: ستتولى مهام "الدافع" هذه الليلة، لأن "جيمى" غادر العمل لمرضه - وربما لن يعود لفترة من الوقت.

مساعد المشرف: هذه قائمة بالمهام التى يجب إنجازها - وهذه القائمة الخاصة بطاقم العمل. عليك إنجاز هذه المهام قبل الساعة السابعة.

كان هذا هو كل شىء. فقد كان ذلك منتهى جلسة التدريب التى أتلقاها فى العمل. فالشخص "الدافع" هو عامل يعمل مباشرة تحت رئيس العمال كمشرف تتمثل مهمته فى دفع الأشخاص، ودفع العمل. وكان الأشخاص الدافعون يتلقون راتبًا بالساعة لتولى هذه المسئولية.

كانت هذه هى الليلة الأولى فى نوبات العمل الليلية. فقد عملت فى نوبات العمل الصباحية والمسائية لفترة من الوقت، وذلك فى الجانب "البارد" من المصنع - حيث يتم فرد المعادن وتقطيعها وتلميعها وتجهيزها للشحن إلى العملاء الذين يحولونها إلى ثلاجات، أو غسالات، أو سيارات، أو مجففات، وغيرها من المنتجات. وكان قد تم تسريحى من العمل لمدة ثلاثة أسابيع، وبعدها، فى ذلك اليوم، تم استدعائى لسؤالى عما إذا كنت أرغب فى العودة والعمل فى نوبة العمل الليلية - أو نوبة المقابر كما كان يطلق عليها. وقبلت، وبناء على ذلك تم نقلى إلى الجانب الحار. وكانت النقود التى أتقاضاها فى هذه المهنة أفضل من أى مهنة أخرى يمكن أن أحلم بالعمل بها فى الإجازات الدراسية.

قمت باستدعاء الأسماء الموجودة فى طاقم العمل ووزعت عليهم المهام - تمامًا كما رأيت ذلك يتم فى نوبات العمل فى الجانب البارد. كانت هناك مشكلة واحدة: لم تكن هذه هى العادة المتبعة فى النوبة الليلية.

فمعظم أعضاء فريق العمل لديهم وظيفتان. وكان "جيمى" - رئيس العمال الحالى - وكل رؤساء العمال من قبله يتبعون سياسة السماح لطاقم العمل باختيار الوظائف التى

يرغبون فيها بالإضافة إلى النوم كما يحلو لهم. فالمهم هو أن تكون المهام قد أنجزت بحلول الصباح.

كنت أنا الشخص الوحيد الموجود فى غرفة تغيير الملابس الذى لا يعرف شيئًا عن ذلك. لذا، فقد وزعت المهام والتفت لأجد أمام حلقى قطعة كبيرة من معدن الكروم المصقول ولها حرف حاد للغاية.

لقد كان المصنع معروفًا بأنه مكان يصاب فيه الأشخاص من وقت لآخر، فحوادث العمل تحدث طوال الوقت. وكان ذلك تمهيدًا لحادثة جديدة.

كان جميع الأشخاص الآخرين يبدون منهمكين فى الانشغال بمهام أخرى مثل ربط الحذاء. وعلى الفور فكرت فى إجراء تقص للحقائق.

ولدهشتى الشديدة، سمعت نفسى أقول: "هل هناك مشكلة لا أعلمها؟".

"نعم".

رائع، لقد نجح الأمر. الآن كل ما علىَّ فعله هو تخمين المشكلة. "إذن، هل يمكنك أن تدعنى أتعرف على المشكلة؟".

وهكذا، قام صاحب الصوت الذى كان يحمل السكين بشرح كيف تسير الأمور فى هذه الوردية، وكيف ينجزون مهامهم ثم يجدون أماكن للنوم، معلقين القيام بالقليل من المهام حتى ميعاد نوبة العمل الأولى مباشرة، ومن ثم عندما يصل رئيس العمال فى الساعة السادسة صباحًا يراهم يعملون.

"حسنًا، أين أستطيع أن أنام؟".

فانطلقوا جميعًا فى الضحك. من الواضح أن رئيس نوبة العمل الليلية والأشخاص الدافعين لا يذهبون للنوم. فوظيفتهم تتمثل فى قيادة العربات حول ساحة العمل مع رئيس العمال لمنع مدير المصنع، إذا حدث وظهر، من اكتشاف طاقم العمل النائم. ولا مفر من ألا يعلم المدير بالطاقم النائم. لقد كانت لعبة.

لذا، لم يتوقف الضحك طوال هذه الليلة، ولم تقع أية حوادث لى.

ترى هل كنت سأجرح إذا لم أجد مخرجًا للمشكلة؟ ليس لدىَّ أدنى فكرة. فكما قلت، فالمصنع مكان خطير. وعلى الرغم من أن الموت بعيد، فإننى رأيت الكثير من المعارك والكثير من الدماء.

إننى أثق فى أن مديرى اليوم فى معظم الشركات لا يواجهون هذا النوع من المشكلات. ولكن هناك أحداثًا موازية لهذا النوع من الأحداث. فقد يرفض الموظفون القيام بالعمل الذى كُلفوا به، أو ربما يبلغون أنهم مرضى فى يوم عمل مهم، أو ربما يواجهون مديرهم بأى عدد آخر من المفاجآت الرائعة.

المفاجآت قد تأتى إليك من أى اتجاه. فاستعد لها باستخدام الأسئلة التى تساعدك على الاستجابة لها بشكل ملائم.

٧٣. استخدام الأسئلة الاستدراجية

الأسئلة الاستدراجية هى نوع معين من أسئلة الخداع التى تقترح الإجابة، وقد تم تناولها سابقًا كنوع من الأسئلة التى ينبغى تجنبها بشكل عام. غير أن هذه الأسئلة لها استخدام، ولكن ذلك يعتمد على ما تحاول الوصول إليه.

فالمدير، فى مثال سابق، كان يحاول أن يقنع مدير الإنتاج بأن المنتج الجديد جاهز لطرحه فى السوق، على الرغم من أن الحقيقة كانت غير ذلك. وبشكل عام، لا تعد الأسئلة الاستدراجية مفيدة فى مناقشات العمل. فهى دائمًا تطرح بنية خداع المتلقى.

س: حسنًا، أخبرنى يا سيد "جونز" متى بالضبط توقفت عن سرقة البنوك؟

أو قد تستخدم لتضليل المتلقى للتأثير على نتائج بحث السوق.

س: ماذا تختار، بنك (أ) ذا الخدمات المحدودة، أم بنك (ب) ذا الخدمات المتكاملة، أيهما له فروع أكثر، وساعات عمل أطول، ويقدم فحصًا مجانيًّا؟

بالطبع، آمل ألا يطرح أى شخص مثل هذه الأسئلة الملتوية عند إجراء دراسة قانونية على السوق، ولكن هناك العديد من النماذج الماكرة غير الملحوظة لهذا النوع من الأسئلة. فيمكن الإشارة إلى المتلقى من خلال استخدام كلمات أو تعبيرات وصفية تظهر فى السؤال. ويجب

على المديرين تجنب طرح هذه النوعية من الأسئلة فى المناقشات العامة، وتأجيلها إلى وقت يكون استخدامها فيه مقبولاً.

وقد تستخدم الأسئلة الاستدراجية للتوجيه، أو للتعرف بشكل واضح على مجموعة من الخيارات لاتباعها فى العمل.

وبالنسبة لكثير من أماكن العمل، سيحتاج المدير إلى تكوين السؤال بشكل حذر، وإلا فإن المتلقين سيشعرون بالخداع والتلاعب. لذا قبل أن يطرح السؤال الاستدراجى، قد تكون هناك بعض الأسئلة التمهيدية التى تحتوى على معلومات مقبولة ظاهريًّا. وإلا سيبدو السائل وكأنه يعطى درسًا، شأنه شأن المعلمين الذين يطرحون الأسئلة الاستدراجية طوال الوقت.

فى المثال التالى، لم يكن المدير متأكدًا مما إذا كانت التكاليف الملائمة لمركز الاتصال التقنى لدعم العملاء قد ضمنت داخل الميزانية المتوقعة الخاصة بالشركة أم لا. كما كان يريد أيضًا التأكد من أن المعلومات المتشاركة بين مراكز الاتصال المنفصلة جغرافيًّا مترابطة. أخيرًا، لقد كانت طريقة جيدة للتوجيه.

يمكن للمدير أن يطرح أسئلة استدراجية، بشرط أن يكون هناك وضوح فى الهدف الذى يسعى للوصول إليه.

س: ألم أتعامل مع طلبك فيما يتعلق بالميزانية على أنه تم؟

ج: نعم.

س: إذن، أيجب أن نفترض أن خطة تغطية التوظيف جاهزة لتوزيعها؟

إن الأسئلة الاستدراجية هى أقل أنواع الأسئلة جذبًا لاستخدامها فى الإدارة، ولكنها لا تزال جزءًا من الأسلوب العام لمعظم المديرين. لذا، يُقترح على المديرين استخدامها بشكل متقطع، وذلك بعد التفكير المتروى فى الهدف من السؤال.

تستخدم الأسئلة الاستدراجية كثيرًا جدًّا للإيقاع بالمتلقى للإدلاء بإجابة معينة.

٧٤. البحث عن الأسباب

عندما تطرح سؤال *لماذا*، فأنت تبحث بشكل عام عن شيء ما يختبئ وراء الكلمات التى تسمعها أو تراها. إذا كنت باحث سوق، فإن هناك معلومات مهمة عن اختيار اتُخذ من خلال سؤال مثل "لماذا اخترت الكلب الأحمر؟". وهذه الأسئلة يتم توظيفها على أفضل نحو عند البحث عن الأسباب، أو المنطق، أو معايير اتخاذ القرار:

ما أسبابك وراء القيام بذلك؟

أنا مهتم بمعرفة أسبابك للقيام بذلك. هل يمكنك أن تفسر لى بمزيد من التفصيل؟

لماذا تؤيد ذلك؟

لماذا تشعر بذلك حيال هذا الأمر؟

لماذا تظن أن هذه أفضل إجراءات يمكن القيام بها؟

لماذا قلت ذلك؟

لَم يُعد ذلك مهمًّا؟

لماذا لم يفعل منافسونا ذلك؟

لماذا فعل منافسونا ذلك؟

ليس من الضرورى أن تبدأ جميع أسئلة *لماذا* بـ "لماذا"، كما أنه ليس بالضرورة أن تكون فى شكل استفهامى. فطريقة "أنا مهتم بـ.." المقترحة سابقًا تعد طريقة فعالة للحصول على إجابات. ومن الجيد أن تضيف سؤالاً قصيرًا لمصاحبة هذا التعليق، وذلك لأن المتلقى من الممكن أن يقول: "نعم، أنا أيضًا مهتم بذلك"، وتُترك أنت فى حاجة إلى طرح سؤال آخر لمتابعة الأمر.

هذه النوعية من الأسئلة أيضًا تشجع على طرح أسئلة المتابعة أو الاستقصاء. فالعديد من المديرين يقبلون الأسباب المقدمة لهم فى الإجابة المباشرة التى يتلقونها. وهذا يمكن أن يكون مقبولاً فى المناقشات القصيرة، ولكن إذا كان المنطق وراء توصية معينة فى حاجة بالفعل إلى فهم، فعليك أن تتابع مناقشته حتى تتضح لك جميع الأسباب.

علاوة على ذلك، فإن استخدام سؤال *لماذا يسمح* للمتلقى بتبرير أفعاله أو قراراته. وفى العديد من الحالات، قد يختلف المديرون مع زملائهم، وهذا يمكّن هؤلاء الذين يعارضونهم فى الرأى من توضيح وجهات نظرهم. وإذا طرحت أسئلة لماذا بطريقة غير تهديدية، فإنها تصبح أسئلة مفتوحة تستدعى إجابة مسئولة.

٧٥. هل تبحث عن رأى؟

إذا كان هدفك هو اجتذاب الآراء، فاطلب ذلك مباشرة. فإذا لم تكن من هذا النوع من المديرين الذين عادة ما يطلبون الآراء، أو كنت تشك فى أن الموظفين سيهاجمونك بضراوة، فقد تحتاج إلى إستراتيجية تساعدك على اجتذاب الآراء بشكل أكثر فعالية. وهذه الطريقة مستعارة من الطريقة التى يستجوب بها المحامى شاهدًا محترفًا:

- **حاول تقديم بعض الحقائق أولاً.**

س: إذن، نسبة العشرين فى المائة – نصيبنا من السوق – تضعنا فى المقدمة؟

س: هذه البيانات قائمة على الاختبار الذى تم فى أريزونا فى الشتاء. ماذا عن البيانات المأخوذة من أريزونا فى الصيف؟

- **قدم السبب وراء رغبتك فى معرفة الآراء.**

تذكر أن منصبك يخول لك طرح الأسئلة، كما أنه سيلعب دورًا فى نوعية الإجابة الممنوحة لك. كما أن المناصب تضع على عاتق أصحابها عبء الالتزام بطرح الأسئلة بطريقة متروية.

س: إن ذلك إنجاز رائع فى فترة قصيرة للغاية، منذ متى وأنت مسئول عن هذا المنتج؟

- **اطلب الآراء.**

س: هذه التجربة قد تكون مفيدة، أريد معرفة رأيك. هل تعتقد أن الشىء نفسه يمكن تطبيقه مع منتج صبغة الشعر الزرقاء؟

أرسلت مصممة ومنتجة أزياء فريق عملها من كبار المديرين بشركتها الخاصة لزيارة أحد مورديها الأساسيين. كانوا فى مهمة لإيجاد مواد جديدة لاستخدامها فى خط إنتاج ملابس رياضية من شأنه أن يحقق طفرة. وخلال ما يزيد على ثلاثة أيام، تم فحص عدد كبير من التقنيات الجديدة. وتم القيام بالاختيارات النهائية بعد سلسلة من الاجتماعات الإضافية على مدار الأسابيع القليلة التالية، كما تم عقد جلسة ختامية مع الرئيسة التنفيذية لشركة الملابس.

بعد سماع العروض، التفتت الرئيسة التنفيذية إلى مديريها الأساسيين وسألتهم عن آرائهم قبل اتخاذ القرار النهائى بشأن التكنولوجيا الجديدة.

"أحب أن أعرف آراءكم. أى من هذه الطرق تعتقدون أن علينا استخدامها؟".

وأعلن الفريق كله حماسه لبعض الخيارات، ثم نظروا إليها من أجل الحصول على الإجابة الأخيرة.

"أنا لا أفضل أيًّا منها". قالت ذلك، ثم خرجت من الحجرة.

إذا كنت لا تريد معرفة الآراء، فلا تطلبها. وإلا عليك أن تعاملها باحترام.

٧٦. كيف تقيّم الأفكار الجديدة؟

هناك بالطبع عدد من الظواهر فى العالم .... التى تكون مجرد نتيجة للغباء العام.

- ريتشارد فاينمان

اقترح "ريتشارد فاينمان"، وهو أحد العلماء البارزين فى القرن العشرين، صيغة معينة لتقييم الأفكار الجديدة. والعمل تمامًا مثل العلم أو أى مجال بشرى آخر، هو نتاج الأفكار الجديدة التى جربت واختبرت على مدار الوقت. بعض هذه الأفكار تكون ناجحة، والبعض الآخر قد لا يحقق النجاح نفسه.

وبعض الأفكار تكون انعكاسًا للافتقار التام إلى حسن التقدير. وأعرض لك هنا أمثلة من قصص حقيقية:

- اصطحاب أعضاء فريقك، الذين لا يبرحون مكاتبهم حتى صاروا غير لائقين بدنيًّا، إلى تجربة برية [النتيجة: وفاة شخص، وقضية مكلفة].
- "زيادة حجم الإنتاج" — محاولات لزيادة حجم المبيعات لمنتج لا يمكن إنتاجه بأقل من السعر الذى ينوى العملاء دفعه [النتيجة: انهيار الشركة بأكملها].
- حماية حوافز الإدارة ورواتبها مع المطالبة باستقطاعات فى رواتب الموظفين [النتيجة: استقالة أفراد الإدارة، تهديدات بالانتحار من الموظفين، تدمير سيارات المديرين التنفيذيين فى المرآب].
- إجراء عمليات استحواذ من أجل الاندماج دون فهم الوضع المالى جيدًا [النتيجة: خسائر فادحة للمساهمين وتصفية جزء من الشركة فى النهاية].

يميل العلماء إلى اتباع عملية ممنهجة عند تقييم الأفكار، واتباع عملية مماثلة فى مجال الأعمال سوف يكون مفيدًا. فعندما تعتمد الإدارة فقط على المهارات التى تملكها أيًّا كانت، فإن النتائج قد تكون أسوأ مما ذكر بأعلى. فالحكم على هذه المهارات ضرورى ولكنه غير كاف من دون عملية ممنهجة لتقييم النتائج والوصول إليها. إن خضوع الأفكار لإستراتيجية خاصة لتحديد ما إذا كانت الفكرة المطروحة هى الأفضل بالنسبة للعمل مع مراعاة ظروف عملك يجب أن تطور من الأفكار وطريقة تطبيقها.

اختبار الأفكار الجديدة

- **اطرح أسئلة. ما الفكرة؟ [اشرحها]**

  حقق لتظهر الاهتمام. ماذا أيضًا تحتاج إلى فهمه؟

  تجنب الأسئلة الخادعة والتعليقات الساخرة.

- **ماذا تعرف؟**

  يجب أن تكون الأسئلة موجهة للوصول إلى ما هو حقيقى ومؤكد.

  اطرح أسئلة تنطلق من رؤى مختلفة ومرتبطة بالموضوع.

- **ما الأمر الذى نتشكك فيه؟**

  س: ماذا سيستغرق منك الانتقال من الشك إلى اليقين؟

س: ما الذى تخبرك به تجربتك؟

س: هل رأيت مثل هذا الشىء من قبل؟

س: ما الذى تخبرك به تجارب الأعضاء الآخرين فى فريقك؟

- **ما الملائم؟ [وليس ما الممكن].**

س: هل هذا منطقى؟

س: هل ذلك محتمل من أية زاوية؟

س: هل هناك أية طريقة لاختبار الأفكار غير التطبيق الكامل لها؟

الفكرة الجديدة تشبه المنتج الجديد، فهى فى حاجة إلى الخضوع إلى جميع أنواع الفحص التى تجريها على سيارة أو حلة جديدة. قد لا تحبها، ولكنك لا تعرف عنها الكثير حتى تقودها، أو تقيسها لترى ما إذا كانت ملائمة لك أم لا.

٧٧. هل تبحث عن المشاكل؟

عادة ما تظهر مشاكل مفاجئة على السطح فى جميع الشركات، سواء أكانت صغيرة أو كبيرة. وطرح الأسئلة دائمًا ما يستدعى الإجابات التى قد تكون أو لا تكون مقصودة. قد تبحث الإدارة عن المشاكل، أو قد تظهر عندما لا تكون متوقعة. ولكن فى بعض المواقف، قد تكون هناك مشكلة من نوع أو آخر مختبئة فقط تحت السطح الهادئ.

إن النقطة الأساسية فى الاستقصاءات التالية هى أن المحقق يبحث عن المشاكل متعمدًا. فى هذه المواقف، كيف ستقنع نفسك بأن عملية حل المشكلة فعالة لاحتياجاتك؟

- **لا تتقبل الشكوى أبدًا على أنها مشكلة. اطرح المزيد من الأسئلة.**

كلما علا مركزك فى الإدارة، صار إجراء مزيد من التقصى ضروريًّا. فالإجابات السهلة قد تعكس المشكلة التى من المفترض أن تراها، ولكن ليس السبب الجذرى للمشكلة.

س: كيف ظهر ذلك فى الشركات الأخرى؟

س: لماذا تعتقد أن هذه مشكلة؟

س: هل يمكنك التوقف عن الشكوى من النمل الأبيض وأن تشرح لى لماذا جاءنا هذا النمل الأبيض فى هذا المبنى المعدنى رغم أن أثاثه كله من البلاستيك؟

- **لا تقتنع حتى تتعرف على الأسباب الجوهرية [أو الأسباب المحتملة].**

س: ما تعريفك لكلمة *مشكلة*؟

س: ما نوعية "المشكلة" التى لدينا؟

- **استخدم الأسئلة المفتوحة حتى تتعرف على كل الحقائق والآراء والخيارات.**

س: أخبرنى المزيد عن .....

س: هذا يبدو أنه الإجابة، ولكن هل يمكنك العودة إلى أول مرة لاحظت ....؟

س: من أيضًا يجب أن نتحدث معه؟

- **اطرح أسئلة توضيحية للوصول إلى نقطة تركيز نهائية.**

س: إذن، هكذا اكتشفت أن رجال المبيعات قاموا ببيع سيارات الشركة؟ أخبرنى المزيد.

س: هل هناك أى شىء آخر أغفلناه؟

س: هل هناك أى شىء آخر تريد أن تفسره لى؟

س: من أيضًا ينبغى علينا الحديث معه؟

- **اطرح أسئلة ختامية.**

س: هل أنت مقتنع؟

س: هل لديك أية أسئلة أخرى؟

عندما تبحث عن المشاكل، توقع أنك ستجدها. لذا، استمر فى البحث حتى تجد كل ما تظن أنه موجود – أو ما تعتقد أنه يمكنك الوقوف عليه.

٧٨ . إستراتيجيات للمكان

هل لديك خطة لأنواع معينة من الأسئلة تصلح لأماكن معينة، أم أنك تترك فقط الأحداث لتتكشف من تلقاء نفسها وتحدد خطواتك؟

إن المكان الذى يطرح فيه السؤال يمكن أن يكون رسميًّا، مثل اجتماع المساهمين، أو غير رسمى مثل الجلوس حول نار المعسكر. وحسب المكان الذى تجد نفسك فيه، قد تكون هناك إستراتيجيات مختلفة يجب التفكير فيها عند طرح الأسئلة.

وتعد الأسئلة المجهزة مسبقًا قبل الاجتماع فى أماكن منظمة - الأماكن الأكثر رسمية مثل الاجتماعات التى تكون فيها التوقعات بشأن نوعية الأشياء التى ستتم مناقشتها واضحة - مفيدة للغاية. وبالنسبة لهذه النوعية من الأماكن، عليك أن تعرف أسئلتك. فهذا يجعل إيقاع المناقشة سريعًا، ويجعل منك مثالاً جيدًا يحتذى به.

الأماكن الرسمية أو المنظمة تتضمن ما يلى:

- الاستجوابات
- مراجعات سير العمل
- اجتماعات فريق العمل
- اجتماعات الإدارة

القليل من المديرين الذين أعرفهم يجهزون الأسئلة قبل حضور هذه الاجتماعات. ومن خلال التدريب والخبرة، يكون المديرون مستعدين بشكل جيد للتفاعل عن طريق الاعتماد على كل ما يدفعهم لتقلد مواقعهم الإدارية الحالية. والإعداد عادة ما يترك للأشخاص الذين يجب عليهم تقديم معلومات. وقد ينفع ذلك على مستوى واحد، ولكن عدم الاستعداد هذا يدعم دور الإدارة كدور تفاعلى فقط.

إن قناعتى فى هذا الصدد، والتى تقوم على عدد محدود من الملاحظات غير العلمية، هى أن هذه العملية ينتج عنها تواضع فى مستوى الإدارة. ولا أستثنى نفسى من هذا الانتقاد. فعلى الرغم من أننى كنت أستعد للاجتماع فى بعض الأحيان، فقد كنت لا أقوم بذلك إلا قليلاً. ولكننى أعرف مديرة كانت تجهز لكل اجتماعاتها.

فكانت تقرر مقدمًا أهم المسائل التى يجب التركيز عليها فى تفاعل معين، وبعدها تنطلق

فى المناقشة. وقد كانت هذه الإستراتيجية تصيب أحياناً وتخطئ أحيانًا. فعندما كانت المعلومات التى تناقش فى الاجتماع تتوافق مع استعدادها، فإن المحادثة تكون سلسة وينتج عنها إجراءات ملائمة. ولكن، عندما تتغير ظروف العمل أو تصبح المعلومات المتاحة لا تتوافق مع استعدادها، فإن المناقشة التى كانت تنتج عن التفاعلات تصبح مشوشة وأشبه بمشاهدة سفينتين تمران أثناء الليل.

وكان ذلك عادة ما يقودها إلى استنتاج غير ملائم وهو أن لديها مشكلة فى الموظفين، وذلك بسبب الطريقة التى يجيب بها بعض الأشخاص عن الأسئلة. فهى دائمًا ما تنقل الأشخاص من مكانهم لتحصل على فريق أفضل - أى لاستقطاب الأشخاص الذين يستطيعون فهم ما تريد.

وبمناسبة الحديث، فإن هذه الطريقة لم تكن تصلح. ففى النهاية كانت تحصل على الإجابات التى تبحث عنها فى كل اجتماع، ولم تتقدم وحدة عملها أبدًا فى أدائها لتفى بالتوقعات. لذا، أثناء الاستعداد، فإن التفكير فى كل سؤال محتمل - والذى يستتبع التفكير أيضاً فى الإجابات، يؤدى بالمدير فى النهاية إلى الطريق الخاطئ. تذكر أن أحد أهداف طرح الأسئلة هو إيجاد الإجابة - إيجاد المعلومات التى لا تعرفها.

معظم المديرين يمتلكون مجموعة مهارات أساسية تسمح لهم بالتفكير فيما هو أمامهم، ثم إدارة الموقف بفاعلية. والقيام ببعض التحضير سيكون مفيدًا فى هذا الصدد.

بعض الأسئلة تكون ملائمة للمكان، والبعض الآخر لا. إن سؤالاً مثل "لماذا لا نستطيع الحصول/القيام/ التصرف ..." قد يساعد المدير فى الأماكن غير الرسمية للتطرق إلى موضوع يعرف أنه يمثل مصدر قلق. وإذا استخدم السؤال بشكل ملائم، فإنه يمكن أن يكون وسيلة مفيدة وسليمة للسماح للأشخاص بالبوح بكل الأمور التى تمثل مصدر قلق لهم.

الأماكن غير الرسمية

نوع السؤال	الأساليب الممكنة لطرحة
مفتوح	أسلوب "أخبرنى القصة كاملة"
غير مباشر	أتساءل أو، "ماذا" أو "إذا"، أو "كيف"

تعبيرى	لماذا نحن، لماذا نتولى نحن دائمًا المهام الصعبة؟
افتراضى	لماذا لو؟ [وسيلة جيدة لبدء النقاش]
منفى	لماذا لم يفهموا؟ [نوع من تفريغ الضغوط]

على الرغم من أن الأدلة تشير إلى أنه لا توجد أسئلة معتادة، فإنه توجد أماكن معتادة. فالمديرون يستفيدون أكثر عند استخدام أسئلة أقل رسمية من الاستمرار فى استخدام الأسئلة المعتادة فى اجتماعات فريق العمل. أعرف أحد المديرين التنفيذيين لا يستطيع طرح أسئلة غير رسمية فى أى مكان.

فعندما يفتح النقاش فى مسألة ما، فإنه يظل يتابعها دون النظر إلى المكان الموجود فيه. وهو ما يجعل من الصعب الاستمتاع بتناول الطعام فى وجوده، ناهيك عن صعوبة الاستمتاع بفنجان من القهوة. والمشكلة هى أنه يعتقد أنه فى محادثة عادية. إذا كانت لديك هذه المشكلة، فحاول توظيف مجموعة مختلفة من الأسئلة، فقد تمدك بالمعلومات نفسها، أو ربما أكثر.

انتبه جيدًا إلى المكان. اطرح أنواعًا مختلفة من الأسئلة فى الأماكن غير الرسمية على عكس ما تفعل فى الأماكن الرسمية.

٧٩. هل أنت مستعد للإجابات؟

لقد سمعت الكثير عن الأسئلة. ولكن ماذا عن الإجابات؟ فالإجابة عن الأسئلة مهمة نتعرض لها جميعًا فى جميع مستويات الحياة، بدءًا من أنفسنا، والعائلة، والأصدقاء، والشركات، ومجالس الإدارة – فالأسئلة موجودة فى كل مكان.

وعندما تحسِّن من الأسئلة – فإن الإجابات أيضًا تتحسن. فالسؤال هو الذى يضع معيار الإجابة. أتتذكر السؤال المكتوب فى جانب المقالة المأخوذة من المجلة؟ لقد كان هذا هو مستوى الإجابة المطلوب. وأعرض لك هنا بعض القواعد البسيطة لتضعها موضع التنفيذ عند الإجابة عن الأسئلة الجيدة:

١. لابد أن تكون الإجابة انعكاسًا لطبيعة السؤال [رسمى، غير رسمى، وهكذا].
٢. تحدث [أو اكتب] بوضوح.
٣. أظهر الثقة فى إجاباتك.
٤. إذا كنت لا تعرف الإجابة، فقل ذلك صراحة - بشكل مباشر وواضح.
٥. تجنب صيغ المبالغة والتفضيل مثل *أعظم* و*أفضل*، والتعليقات المطلقة التى تتضمن الكل مثل *دائمًا، كل الأشخاص، أبدًا*.
٦. كن منتبهًا لتعبيرات وجهك ولغة جسدك.
٧. فكر فى الإجابة لجزء من الثانية على الأقل.
٨. اعرف أين يجب أن تتوقف عن الحديث.
٩. تجنب أن تكون عنيفًا أو عدوانيًّا بشكل مبالغ.
١٠. تجنب الأسئلة العدائية. لا تبتلع الطعم.
١١. تجنب أن تكون دفاعيًّا، حتى عند التعرض لهجوم شخصى.
١٢. تجنب الهجوم الشخصى، والإهانات، والتقليل من شأن الآخرين أو التحقير منهم، أو أية إجابة مؤذية للشخص.
١٣. ابتعد عن هذه النوعية من الإجابات التالية:

التضليل [أى الإجابة عن سؤال آخر بدلاً من السؤال المطروح].

الخبراء الميتون [الاستشهاد بخبراء ميتين أو غير موجودين، ما لم تستشهد أيضًا بخبراء موجودين].

المراوغة. لا تراوغ.

التخمين، تجنبه. وإذا كنت تخمن، فصرح بذلك.

الإجابات غير الكاملة.

لا تنتهك قوانين الجاذبية.

لا تشوش. دع ذلك للدبلوماسيين والسياسيين.

لا تشتت الانتباه عن الأمور الأساسية بطرح نقاط فرعية أو غير ذات أهمية.

١٤. تعلم أن تدرك أنك قد "أتممت الصفقة". وعندها توقف عن الحديث!

إن التوصية الأخيرة تعمل فى كلا الاتجاهين. فمن المهم أن تعرف كيف تتوقف عن إجابة السؤال مثلما من المهم أن تعرف كيف تتوقف عن طرح الأسئلة. لذا، إذا كنت قد سمعت ما يكفى، يمكنك أن توقف المتلقى.

تذكر أن الإجابة جزء من السؤال.

٨٠. هل أنت مستعد لعدم الإجابة؟

إن عدم الإجابة يحدث مرة كل حين. فالمدير يطرح سؤالاً، ويتم استقباله بالصمت أو بأى شكل من أشكال التجاهل التام. وأحيانًا ما تتمثل الإستراتيجية الكامنة وراء هذا النوع من الإجابات فى محاولة شراء بعض الوقت لأنك لم تكن منتبهًا لما كان يقال، مما يجعل ذلك نوعًا من المماطلة.

فى أحد المؤتمرات الصحفية بنيويورك، فى بداية حياتى المهنية، أمرنى نائب الرئيس التنفيذى للشركة التى كنت أعمل بها فى ذلك الوقت: "قف فى نهاية الحجرة لعلنى أحتاج لأن أسألك سؤالاً". لقد كان الرجل عالمًا بارعًا، ومديرًا جادًّا، وقائدًا صارمًا.

كانت وظيفتى تتمثل فى توفير المعلومات لنائب الرئيس فيما يخص مجال خبرتى إذا كان هناك سؤال لم يستطع حله. ووفقًا لما كان متداولاً، فإن هذا الرجل لم يستدع أى شخص لسؤاله عن أى شىء منذ خمس سنوات. فهو يعرف كل شىء. لذا، عندما استدعانى، كان لدىَّ ما يكفى من الوقت لأسعل ليخرج "الدونت" من فمى ويتبعثر على حلتى الزرقاء المخططة وأسأل فى جرأة: "هل يمكنك أن تعيد علىَّ السؤال من فضلك؟".

كان هناك ما يقرب من مائتى شخص فى الحجرة، وكنت أريد التأكد من أننى قد سُمعت من على بعد كل هذه المسافة وأنا فى الخلف. كانت فلسفتى هى: إذا كنت ستفسد الأمر، فعليك أن تفعل ذلك بسرعة، وعلى الملأ، وأن تتحمل المسئولية فورًا. بعدها، اذهب إلى عملك، وكن أكثر حكمة لتلقى الخبرة.

لم يكن سؤالى سؤالاً فعليًا – لقد كان مماطلة فى شكل سؤال، وكانت مماطلة شرعية تحت الظروف المناسبة. فقد يوفر لك ذلك وقتًا لتجد إجابة أفضل من تلك التى قد تنطق بها إذا أجبت بشكل عفوى دون تفكير. فى حالات أخرى، قد يكون السؤال ناقصًا أو محرفًا. وفى حالتى، لم أعرف ماذا كان السؤال الذى طرح علىّ، ناهيك عن عدم درايتى حتى بمن طرحه، فقد كنت مشغولاً بتناول "الدونت".

وفى ختام المؤتمر، اقترب نائب الرئيس من مجموعتنا التى كانت تقف فى نهاية الحجرة. وعندما أدار ظهره لى، عرض على كل من كان بمواجهته مصاحبته إلى المكتب فى طائرته المروحية.

كنت سعيدًا بركوب القطار فى صمت. ولم تؤثر هذه الحادثة على حياتى المهنية، ولكن كان لها أثرها على عقلى.

إن رد فعلك على عدم الإجابة يمكن أن يخبر الكثير عن أسلوب إدارتك، كما يمكن أن يكون أداة توجيهية رائعة للمتلقى الذى لم يدل بإجابة إذا تم التعامل معه بشكل ملائم. [لقد صرت منتبهًا فى كل اجتماع أو مناقشة أو مؤتمر أشارك فيه منذ ذلك الوقت].

٨١. هل طرحت أسئلة بشأن الأخطاء الفادحة؟

تأمل هذا المشهد: أجريت مراجعة من قبل الإدارة العليا لإحدى الوحدات بشركة ناجحة للغاية. كان كل شىء يسير على ما يرام؛ فالعوائد ترتفع، والأرباح تزيد، والتكلفة تقل. وكان الرئيس التنفيذى للشركة الجديد نسبيًا يطرح أسئلته النهائية على رئيس قسم التكنولوجيا.

الرئيس التنفيذى: هل هناك خطأ فادح يقلقك فى هذه الشركة، أو فى التكنولوجيا المستخدمة، أو فى خط إنتاجنا؟

رئيس قسم التكنولوجيا: لا يوجد أى خطأ فادح.

الرئيس التنفيذى: هل أنت متأكد؟

رئيس قسم التكنولوجيا: نعم.

الرئيس التنفيذى: لماذا أنت متأكد؟ ألا يوجد ما يقلقك بالليل؟ ألا توجد مشكلة تشعر بالقلق حيالها؟ أليس هناك أى شىء إذا حدث سيدمر الشركة، أو هل يوجد شىء واحد لابد من القيام به لضمان تحقيق النجاح الذى توقعته لشركتك؟

رئيس قسم التكنولوجيا: لا أستطيع التفكير فى شىء. فأنا أنام بشكل جيد.

بعد مرور شهر من اجتماع مراجعة العمل، عقد اجتماع بين رئيس قسم التكنولوجيا فى هذه الشركة ورئيس قسم التكنولوجيا فى أكبر شركة عميلة لها. وفى الواقع لم يكن ذلك غير معتاد، لأن الشركتين تجريان معًا قدرًا من صفقات العمل لا بأس به فى العديد من الأسواق، حيث كان كلتاهما مشتريًا وبائعًا للمواد الخام والمنتجات النهائية.

رئيس قسم التكنولوجيا الأخر: لقد علمنا توًّا أن إحدى المواد التى يستخدمها كلانا فى تصنيع منتجنا قد تمثل خطرًا بيئيًّا كبيرًا. وعلى الرغم من أنه ليس لدينا دليل على وجود أى تهديد صحى مباشر أو خطر بيئى، فإننا نرى هذه المشكلة خطيرة جدًّا لدرجة أننا قررنا إيقاف الإنتاج والتوقف عن بيع المنتجات التى تحتوى على هذه المادة.

رئيس قسم التكنولوجيا: هل أنت جاد؟

رئيس قسم التكنولوجيا الأخر: لقد وجدنا أن من الإنصاف أن نخبركم لأننا نشترى منكم كميات كبيرة. كما أننا نكمل مبيعاتنا عن طريق إنتاج كميات صغيرة. لم نستطع إيجاد مادة بديلة فى أى مكان بالعالم وشعرت بأنه يجب إخباركم بالمشكلة. نأمل فى أن يكون لديك حل تقنى لهذه المشكلة. وإذا كان ذلك غير ممكن فسوف نصفى المصنع ونوقف الإنتاج.[٤]

إن الخلل الذى لم يكن أحد يراه من قبل صار فادحًا فجأة. لم يتمثل هذا الخلل فى العديد من الأشياء. لقد كان شيئًا واحدًا، غير متوقع، وغير مقصود، وغير مفسر بالتفاصيل، مما أدى إلى انهيار الشركة. إن الرؤساء التنفيذيين لا يبحثون بطبيعة الحال عن الأخطاء الفادحة فى الشركات الناجحة وذلك لأن مثل هذه الشركات ليس لديها هذه الأخطاء بشكل عام. ولكن الرؤساء التنفيذيين الجدد يفعلون [أو عليهم أن يفعلوا]. فهذا يجعلهم مستيقظين طوال الليل إلى أن يتعرفوا على جميع الأخطاء والاختلالات التى تكتنف شركاتهم من خلال التقصى والأسئلة والخبرة. وإذا ظهر أن أحد هذه الأخطاء فادح، فإنهم يتخذون

الخطوات الضرورية لإصلاحه إذا كان ذلك ممكنًا. وفى الحالة السابقة، لم يكن من الممكن إصلاح المناقشة.

إن السؤال عن الخطأ الفادح يختلف عن أى نوع آخر من الأسئلة. فهو يطرح من أجل الكشف عن المشاكل الكامنة، مثل الافتراضات الخاطئة، أو الاستنتاجات غير الملائمة. وهذا السؤال له عدد من الجوانب الإيجابية أيضًا: فهو يتطلب تفكيرًا عميقًا فى الإجابة، كما أنه يتحدى الأشخاص، ويتطلب الالتزام.

الخطأ الفادح هو شىء واحد - ليس عددًا كبيرًا من المشاكل، بل مشكلة واحدة فقط. إنه الشىء الذى إذا حدث، أو لم يحدث، يمكن أن يتسبب فى تدمير المنتج، أو الشركة، أو الخطة. وبالعكس، يمكن أن يكون أيضًا هو الشىء الوحيد الضرورى لنجاح العمل. وفى كلتا الحالتين، فإنه يمثل المشكلة التى يعبر عنها المثل الشائع "وضع البيض كله فى سلة واحدة".

وأعرض لك هنا بعض الأمثلة على عدم طرح هذا السؤال.

الحفاضات الورقية

هناك صورة ظهرت فى مجلة نيويورك تايمز منذ بضع سنوات يظهر فيها تصور الفنان لجبل من مخلفات الحفاضات السامة مغلف فى عبوات صغيرة غير قابلة للتلف متراكمة فى مكان لدفن النفايات بحى ستاتين. هذا الجبل جعل أطول بناية فى المنطقة تبدو كالقزم بجانبها. وهذه الصورة تمثل المشكلة البيئية المتزايدة الناتجة عن استخدام مواد غير قابلة للتحلل فى صناعة الحفاضات الورقية. وفى هذه الحالة، كانت "الفكاهة" تكمن فى أن المواد غير المتحللة تستخدم فى تعبئة أكثر المواد تحللاً - تلك التى يخرجها الإنسان.

كان القلق بشأن المخاطر البيئية الناتجة عن المخلفات غير القابلة للتحلل تزداد، وقد أصبحت الحفاضات وغيرها من منتجات العناية الشخصية تمثل صورة الأوغاد المسئولين عن ذلك.

وقد ساهمت الحركة البيئية فى زيادة وعى الأشخاص بهذه القضايا. كما بدأت السلطات التشريعية فى عقد جلسات استماع، كما وضع رجال الأعمال تصورات لمشروعات كبيرة تقوم على المواد القابلة للتحلل.

وبدأ سباق بين عشرات الشركات الرائدة ليروا من يستطيع التوصل إلى مواد متحللة يصلح استخدامها فى صناعة الحفاضات. وكان العامل المحفز يتمثل فى أن الهيئات الصناعية فى هذا المجال سيتم إجبارها على دعم هذه الحفاضات من خلال السلطات التنظيمية أو التشريعية. وقامت الشركات التى تستخدم مواد عالية التقنية مجتمعة بإنفاق مئات الملايين من الدولارات على هذه الفرصة، مدفوعة إلى ذلك من قبل مصنعى الحفاضات الذين أعطوهم وعودًا شرائية بمليارات الدولارات، غير أن هذه المواد الجديدة كانت مكلفة من حيث الإنتاج.

"ماذا لو زادت تكلفة إنتاج الحفاضات بنسبة ٣٠ فى المائة؟ من يستطيع مجادلة القانون؟ سيظهر المستهلكون للتكيف مع ارتفاع الأسعار". كل ذلك كان افتراضات غير معلنة، ولكنها كانت الأساس المنطقى الحقيقى للعديد من الشركات. لقد راهنت الشركات بملايين من الدولارات على السلطات التشريعية المكونة من المسئولين المنتخبين.

أى سياسى يستحق إعادة انتخابه من قبل الناخبين سوف يقدم على التصويت لرفع الأسعار على العائلات الصغيرة - التى تمثل شريحة من الناخبين؟ أى سياسى سوف يصوت لصالح رفع الأسعار للمسنين الذين يستخدمون حفاضات الكبار، والمستهلكين الآخرين لمثل هذه المنتجات الصحية - والذين يمثلون شريحة أكبر من الناخبين؟ لا أحد. ولكن، كانت هذه هى الطريقة الوحيدة التى ستجعل المنتجات الصادرة من هذه الشركات المتنافسة جذابة اقتصاديًا.

بعد إنفاق مئات الملايين من الدولارات فى البحث والتطوير، تخلت معظم شركات المواد ذات التقنية العالية عن جهودها أو وجهتها إلى فرص أخرى أصغر.

لقد استجابت شركات الحفاضات إلى احتياجات البيئة وكذلك احتياجات المستهلكين دون أن يطلب منهم ذلك بموجب القانون. لقد كانوا يفهمون جيدًا، هم وموردوهم، المشاكل البيئية وضغوط المنافسة للحصول على المواد القابلة للتحلل. فلماذا كان مصنعو المادة غير قادرين على فهم الأمر؟

لقد تجاهلوا طرح سؤال عن الخطأ الفادح. وأعرض هنا المناقشة التى لم تتم أبدًا:

س: ما الشىء الذى يجب أن يحدث من أجل نجاح المادة التى تصنع منها الحفاضات أو الذى قد يُدمر هذا المشروع إذا لم يتم القيام به؟

ج: نحن فى حاجة إلى قانون من الكونجرس لإجبار جميع المصنعين على استخدام المواد القابلة للتحلل الطبيعى؟

س: وما فرصة إصدار الكونجرس تشريعًا يجبر الشركات على رفع أسعار الحفاضات؟

ج: ليست كبيرة.

س: لماذا إذن سننفق ملايين من الدولارات لتطوير هذه التقنية؟[٥]

إن الشىء الوحيد الذى كان يجب أن يحدث لكى ينجح هذا المشروع على المستوى المادى هو أن تكون هذه المادة اقتصادية من حيث التكلفة. ولكن كانت تكلفة هذه المادة، حتى فى أفضل شركات التصنيع فى ذلك الوقت، أعلى من سعر المادة التى كان يشتريها مصنعو الحفاضات آنذاك. لذا، كان الشىء الوحيد الذى قد يجعل هذه المادة الجديدة مصدر جذب على المستوى الاقتصادى هو أن يقر القانون استخدام مواد قابلة للتحلل الطبيعى.[٦]

قم ببنائها – ولن يأتيها أحد

توصلت إحدى أكبر الشركات المنتجة للمواد البلاستيكية إلى مادة جديدة. كان لهذه المادة العديد من الصفات التى تجعلها مصدر جذب كبير. ولقد كان لديهم وفرة من هذه المادة فى المعامل لاختبار الاستخدامات الممكنة لها، وقد أظهرت كل الاختبارات أنه يمكن تصنيعها بتكلفة أقل من العديد من المنتجات التى تتنافس معها. وقررت الشركة بناء منشأة جديدة لتصنيع البلاستيك.

لقد كان لديهم خبرة كبيرة فى بناء منشآت تصنيع كبيرة الحجم، لذا قرروا عدم القيام بخطوة بناء النموذج التجريبى. فالمصنعون عادة ما يبنون نماذج صغيرة من منشآت التصنيع الكبيرة للتأكد من أن عمليات التشغيل الكبيرة ستنجح، وليتعرفوا على أية مشاكل غير متوقعة. وهذه الخطوة تساعد فى تحديد المشاكل، وربما تتخذ قبل عام أو اثنين من بناء أية منشأة كبيرة.

وقد ساعدت سنوات الخبرة الطويلة هذه الشركة على تعلم كيفية وضع الأمور فى مسارها الصحيح، من المرة الأولى. ولكن كانوا أيضًا مضغوطين بسبب مشاكل التكلفة وقيود الوقت. علاوة على ذلك، تزايدت ضغوط السوق على خطوط منتجاتهم القديمة، وبدت الأرباح غير مستقرة. وكلما أمكن الإسراع ببناء هذه المنشأة الجديدة، كانت أحوال الشركة ستتحسن.

فى هذه الحالة، تم طرح جميع الأسئلة الصائبة. كما استهلك الكثير من الوقت فى طرح سؤال "ماذا يمكن أن يسير على نحو خاطئ؟". وتم وضع خطط للطوارئ لكل المشاكل المحتملة، ثم تم بناء المنشأة.

ما هو سؤال الخطأ الفادح [الذى لم يطرح] فى هذا المثال؟

س: ما الشىء الوحيد الذى يمكن أن يدمر هذا العمل؟

ج:إذا لم تكن التقنية المستخدمة قابلة للتطوير.

هذا بالضبط ما حدث. فالمصنع الذى تم بناؤه انهار فور بنائه – أية خسارة كاملة للشركة. فما نجح فى المعمل على مستوى صغير، ثم نجح بعد ذلك فى منشأة صغيرة للغاية، لم ينجح فى عملية التشغيل الكبيرة. لم ينجح أبدًا، وقد تمت تصفية كل شىء [المصنع، والمعدات، والتقنية]. وفشل المشروع فشلاً ذريعًا.

يصفف اليوم - ويموت فى الغد

قام أحد مصففى الشعر المشهورين ببناء مشروع صغير ناجح فى منطقة الغرب الأوسط. وقد زاد من شعبيته عن طريق فتح ثلاثة صالونات جديدة أخرى لفتت انتباه المستثمرين، ومنهم أحد زبائنه. تم وضع الخطة، وإنفاق الأموال لتوسيع سلسلة الصالونات إلى عشرات الصالونات فى المنطقة، ثم نشرها بعد ذلك على المستوى المحلى. ولكن المشروع فشل، وأهدر الكثير من الأموال. وإليك المحادثة التى لم تتم.

المستثمرون: متى قمت بآخر فحص طبى؟

السيد موريس: لم أجر أى فحص من قبل. فهذا ضد مبدئى.

يمكنك أن تتصور بقية القصة. لقد كانت صحته ضعيفة، على الرغم من أنه كان يبدو فى أوج الصحة. لقد مات بعد فترة قصيرة من إنفاق الأموال على المواقع، واستقطاب العاملين، والتدريب، وانطلاق حملات إعلانية كان هو نجمها. حتى رجال الأعمال يمكن أن يقعوا فى مثل هذه الشراك دون أن يفكروا فى الأسئلة الواضحة التى يجب الاهتمام بها. فى هذه الحالة، كان "موريس" صغير السن نسبيًا، ومعافى، ولديه حماس للحياة يسهل انتقاله للآخرين. معظم المستثمرين يعتقدون أن لديهم الذكاء الكافى لمعرفة ما يجب أن يسألوا عنه ومتى يسألونه. وفى معظم الأوقات، يكونون على صواب. ولكنهم يخطئون مثل معظمنا.

خطة الطبيب ماتت فور وصولها

بينما نتحدث عن المستثمرين، هناك قصة أخيرة عن الأخطاء الفادحة نابعة من تجربة إحدى الشركات الرأسمالية المخضرمة فى الساحل الشرقى. مرة أخرى، لا أسماء.

لقد بدأت هذه الشركة فى التعامل مع أحد الأطباء، وهو دكتور "س"، الذى كان لديه فكرة مشروع وتكنولوجيا جديدة فى شكل براءات اختراع. لقد كانت فكرته مخططة بشكل جيد للغاية، كما أن الطبيب نفسه قام باستثمارات شخصية رائعة فى السعى للحصول على براءات الاختراع والوصول بالتكنولوجيا لأفضل شكل ممكن يستطيعه. لقد كان لديه "أسهم فى اللعبة" كما يحب أن يقول المستثمرون. وقد كانت خطته لبناء شركة تقوم على التكنولوجيا التى ابتكرها مقنعة ومنطقية للغاية.

وتم اتخاذ قرار باستثمار الأموال فى هذا المشروع. وتمت إقامة منشأة بحث من أجل تطوير التكنولوجيا التى ابتكرها ودفعها إلى الأمام، كما تم تعيين موظفين، ووضع كل فرد فى مكانه المناسب بفريق العمل. ولكن ماتت الخطة فور وصولها - وذلك فى موقع غريب للغاية.

فقد تصادف أن سافر الشريك فى إدارة هذه الشركة لحضور اجتماع فى الساحل الغربى، حيث التقى بصديق قديم فى كافيتريا المطار وذلك بحضور طرف ثالث - كان طبيبًا آخر فى نفس مجال دكتور "س". ومن ثم، سأله الشريك بشكل عارض عما إذا كان يعرف دكتور "س". ولم يكن مستعدًا أبدًا لما سمعه.

"نعم، أعرفه"، ثم بدأ دكتور "ص" فى مناقشة التكنولوجيا التى ابتكرها دكتور "س" بقدر كبير من التفصيل كما وصفها له دكتور "س" منذ عام أو أكثر فى واحد من تلك الاجتماعات العلمية الصغيرة التى تكون محدودة المدعوين [والتى تقام قبل تقديم طلب الحصول على براءات الاختراع]. ونظرًا لأن الاجتماع لم يحضره سوى عدد صغير، كما لم تنشر فعالياته، لم يعتبر دكتور "س" ذلك مكاشفه علنية عن اختراعه ونسى ذكر ذلك تمامًا. ولم يقم دكتور "س" بشرح التكنولوجيا فقط، وإنما أعطى زملاءه دليلاً مكتوبًا به بعض البيانات التى تشرحها. ومن ثم بدأ دكتور "ص" فى تطوير أفكار إضافية كان يفكر هو الآخر فى تسجيلها كبراءة اختراع.[٧] نهاية القصة.

إن السؤال عن الخطأ الفادح يجب أن يطرح مع كل خطة، وكل تكنولوجيا جديدة، وخدمة جديدة، وكل منتج وكل فرصة تلوح للشركة. وهذا أمر ضرورى بشكل خاص بالنسبة للشركات التى تستثمر جزءًا كبيراً من رأس المال فى المنشآت والمعدات والموارد البشرية.

الإنصات

أعرف أنك تعتقد أنك تفهم ما قلته، ولكننى غير متأكد من أنك تدرك أن ما سمعته ليس هو ما أقصده.

– *ريتشارد إم.* نيكسون[1]

٨٢. الإنصات: "ظاهرة الاستماع"

النصف الآخر من طرح الأسئلة هو كيف يتم استقبال السؤال وتصوره، وما إذا كان قد حقق التأثير المقصود. والإجابات وحدها لا تعد مؤشرًا كاملاً على أنك قد تواصلت مع الآخرين بشكل فعال. فهناك عاملان إضافيان فى هذه المعادلة: كيف تم سماع السؤال، ثم ماذا تفعل بالإجابة. نحن نناقش كيف تسمع الإجابة فى لحظتها. فما يتم سماعه هو العامل الأساسى فى هذا الجزء، والمديرون يكونون فى بعض الأحيان غير منتبهين تمامًا للكيفية التى يتم بها سماع السؤال.

فهم يميلون إلى الاعتقاد بأن مجرد الإجابة عن السؤال، يعنى أنه قد سمع بشكل صحيح – أى أن المتلقى قد أنصت. ولكن فيما يلى أعرض مناقشة حقيقية أجريتها مع أحد المساعدين فى شركة محاسبة كبيرة.

المساعد: مديرتى تعذبنى بقسوة كل صباح عندما تصل إلى العمل.

أنا: ماذا تقصد بأنها "تعذبك بقسوة"؟

المساعد: آتى مبكرًا كل يوم، وعندما تصل تأتى إلى مكتبى وتطرح علىَّ أسئلة.

أنا: مثل ماذا؟

المساعد: مثل، "سوف يتم فصلك اليوم!".

أنا: ولكن هذا ليس سؤالاً.

المساعد: نعم، ولكن هذا ما أسمعه فى كل مرة تطرح علىَّ سؤالاً.

هذا الشخص صغير السن ويعمل لدى شركته منذ عامين فقط وتقارير أدائه دائمًا ما تأتى جيدة. ولكنه يسمع هذه العبارة فى كل مرة تسأله مديرته، سواء أكانت تقصد ذلك أم لا. لقد اكتشفت أن "ظاهرة الاستماع" هذه شائعة، خاصة فى شركات الخدمات. فحينما كنت أسجل اسمى فى أحد الفنادق الكبرى فى الرابعة صباحًا، أخبرتنى موظفه الحجز أنها تسمع عبارة "أنت موظفة من الدرجة الثانية" فى كل مرة يسألها مديرها أى سؤال.

وفى الواقع، هؤلاء الأشخاص لا يواجهون فصلاً وشيكًا؛ فهم يسمعون ذلك من خلال مجموعة هائلة من المرشحات. فالأشخاص يسمعون جميع أنواع الأشياء من مديريهم، وخاصة عندما يطرحون عليهم أسئلة. فهم يسمعون أشياء مثل: "أنت تقوم بعمل جيد"، "أنت تقوم بعمل سيئ" أو "إن حذاءك مدبب كثيرًا". لذا، فإن الإنصات إلى الأسئلة المتبوع بإنصات إلى الإجابة أمر مهم دائمًا.

وبمناسبة الحديث فإن الملاحظات التى أوردناها عن الأسئلة/ الإجابات وخاصة الإنصات، تمتد لتشمل التواصل عن طريق البريد الإلكترونى - فيجب أن تضمن ذلك فى تفكيرك أيضًا. فالكثير والكثير من التفاعلات بين المديرين والموظفين أصبحت تتم إلكترونيًّا أكثر مما تتم على المستوى الشخصى. فنظرًا لأن المديرين صاروا بعيدًا عن المكان الذى يؤدى فيه الموظفون أعمالهم، فإن الفهم أصبح أكثر أهمية بالنسبة لعملية طرح الأسئلة.

قبل التوسع فى مناقشة الموضوع، علينا توضيح بعض التعريفات. هناك مفهومان أساسيان ذكرناهما للتو: الاستماع والإنصات. على الرغم من أنه فى المثال السابق الخاص بسماع شىء لم تصرح به المديرة بشكل صريح [ومن ثم ليس لدينا فكرة عما إذا كانت مديرة الحسابات تفكر بالفعل فى فصل هذا الموظف، كما أننا لا نعرف ما إذا كان شعوره هذا بالاضطهاد له ما يبرره]، فإن هذا النشاط يظل يندرج تحت مسمى "الإنصات". قد يعتقد أنه إنصات إبداعى، ولكنه إنصات المثل فقط.

- *الاستماع* هو رد الفعل العضوى للجسم [الأذن تحديدًا] تجاه الصوت. فأذناك تسمعان الأصوات سواء أكنت تنصت لها أم لا. والسمع قد يكون نشطًا تمامًا [كما يحدث عندما يحضر شخص حفلاً موسيقيًّا] وقد يكون سلبيًّا [عندما يكون الشخص أو لا يكون منتبهًا للمحتوى] أو فى العديد من الحالات، مزيجًا من الاثنين. ومن الممكن أيضًا أن تسمع دون أن تنصت؛ وهناك عدد من الكتب الرائعة التى تتناول هذا الموضوع.
- *الإنصات* هو إدراك واع للأصوات التى تسمعها، ويتسم بأنه فعلى وبكونه مهارة. وتكون نية المنصت هى فهم ما يقال وما المقصود به، ثم تحديد الإجابة الملائمة، إذا كان هناك أى منها.

والفارق بالنسبة للمديرين هو أن الاستماع [أبى، هل سمعت أيًّا مما قلت؟] يتطلب استقبال الكلمات المنطوقة مع الإنصات لها [نعم، سمعت ما قلت، فأنت كنت على وشك العزف على الكمان على الرغم من قوس قزح الجميل الذى كنت تصفه بأنه يبدو قريبًا للغاية حتى أنك تستطيع الوصول إليه ولمسه] واستخدام مهارتك كمدير لفهم محتوى ما يقال.

ونحن نسمع وننصت بشكل طبيعى تمامًا. فأنت لست فى حاجة إلى هذا الكتاب ليوجهك إلى الكيفية التى تفعل بها أيًّا من هذين الشيئين. ولكن ما نستطيع فعله هنا هو الإشارة إلى بعض الأخطاء لتجنب الوقوع فيها، بالإضافة إلى بعض الفرص التى يمكن أن يحظى بها المدير عن طريق توظيف بعض إستراتيجيات الإنصات. فبعض المديرين، حتى هؤلاء الذين يتمتعون بمهارة كبيرة فى طرح الأسئلة، قد يكونون مشهورين بأنهم قدوة سيئة كمنصتين.

يمكنك أن تجد العديد من الكتب الجيدة عن الإنصات والتى يقدمها علماء النفس، ورجال الدين والمعلمون، والموسيقيون. ولن أردد أية نصيحة من نصائحهم الرائعة هنا. وهى جميعًا تشترك فى ثلاث رسائل أساسية: الإنصات يحسن التواصل مع الآخرين، كما يزيد من استمتاعك بالعديد من الأشياء، مثل الموسيقى، كما أنه طريقة للتعلم، ومن ثم تكون أفضل فى المهنة التى اخترتها. كما ظهر عدد من الأبحاث العلمية الرائعة، تم من خلالها دراسة الإنصات كمهارة يمكن أن تكتسب[٢] بالإضافة إلى كونه ظاهرة فسيولوجية يمكن

فحصها طبيًّا[٢]. وسوف تستمر الدراسات لتطوير فهمنا للإنصات كمهارة، ولكن ماذا نفعل فى هذه الأثناء؟

عليك أن تفكر فى أربعة أسئلة فيما يتعلق بالإنصات باعتباره النصف الآخر للأسئلة:

- هل أنت مسموع؟
- هل ينصت لك الآخرون؟
- هل تنصت إلى نفسك؟
- كيف تعرف أن الآخر يفهمك؟

فما يسمعه الأشخاص ليس هو دائمًا ما تقصد إرساله. والطريقة الوحيدة للتأكد من استيعابهم لك هو الإنصات إلى إجاباتهم عن أسئلتك.

٨٣. ما الذى تنصت إليه؟

هناك أحد مديرى الشركات الذين أعرفهم كان يتواصل بشكل كلى تقريبًا عن طريق البريد الصوتى فى الأوقات التى يكون فيها معظم موظفيه غير موجودين، أو لا يردون على هواتفهم.

أنا: كال، لماذا تتواصل دائمًا عن طريق البريد الصوتى؟

كال: لست أهتم بالإجابات السريعة - فقط أهتم بأفضل الإجابات.

أنا: لماذا لا ترسل رسالة فقط؟

كال: الأصوات أفضل بالنسبة لى. فمن خلالها أستطيع معرفة الكثير عن الشخص وإجابته. هل هو بحال جيدة، هل أسمع توترًا فى صوته، أو ربما اشمئزازًا؟ فأنا مسئول عن الموظفين، وبدونهم لن يوجد عمل.

لقد كان "كال" منصتًا محترفًا بكل ما تعنيه الكلمة. ولعله أفضل مدير منصت قابلته فى حياتى. قد تخطئ أسئلته هدفها فى بعض الأحيان، ولكنه كان مثال الشخص الذى يهتم أكثر بالمادة الكاملة للإجابة، وليس المحتوى فقط، فقد كان يحب أن "يسمع" الرد بالإضافة إلى الإنصات له. كانت هذه فلسفته.

والجانب السلبى للاعتماد أكثر من اللازم على الاستماع، وعدم الاعتماد بشكل كاف على الإنصات إلى المحتوى، هو أننا جميعًا نميل إلى الإنصات لما نتوقع سماعه.

لقد كان "كال" يغفل بعض الأشياء أحيانًا لأنه كان يميل إلى سماع ما يختار الإنصات له. لذا، عندما سمع توترًا ما فى صوت مدير التوزيع، استجاب بشكل عام للعَرض بدلاً من البحث لإيجاد مصدر المشكلة. ربما لم يكن يريد أن يعرف - ولم أسأله أبدًا عن ذلك - أو ربما أنه كان يعرف ولكنه ينكر. وأيًّا كان الحال، فبدون استخدام بعض أدوات طرح الأسئلة لتنمية مهارات إنصات الرائعة، فإنه من الممكن أن نغفل بعض المسائل المهمة.

وكانت هذه هى الكيفية التى انتهى من خلالها أحد مديريه الموثوق فيهم إلى "إعادة توجيه إستراتيجية تسويق المنتج" من أجل إدرار مبلغ ضخم من المال لتغطية الثغرات المالية فى راتبه. كان من الممكن أن تدفع بعض الأسئلة الاستقصائية وإستراتيجيات المتابعة هذا الشخص للارتباك والاعتراف بأفعاله السيئة قبل أن يُكتشف هذا الجرم من خلال مراجعة الحسابات.

وإحدى الطرق التى تساعدك على تجنب مشكلة اعتياد الإنصات هى التفكير فى العنوان الرئيسى الذى نشر كتقرير لقناة سى إن إن فى عام ٢٠٠١:

الإنصات للأسلحة النووية السرية، والاستماع للنيازك العملاقة[4].

إن أقسام الاستماع فى الصحف والمحطات الإخبارية تم تشغيلها منذ عدة عقود فى جميع أنحاء العالم. والأشخاص الذين يعملون بها مهيأون لسماع عناصر معينة مهمة. فهم يستخدمون هذا الأسلوب كأداة ترشيح لاستخلاص المعلومات المهمة من الاتصالات التى ليس لها أية عواقب عليهم. وفى هذه الحالة، فإن انتباههم للإنصات للانفجارات السرية لبعض الأسلحة النووية، قد مكنهم من سماع اصطدام النيازك فى الغلاف الجوى ونشر هذا الخبر قبل إصدار أية وكالات أخرى "أكثر شهرة" لأية تقارير عن هذا الأمر بفترة طويلة.

إن الأصوات التى تسمعها عند الإجابة عن أسئلتك قد تكون إشارات لك تحتوى على معلومات مهمة ليست موجودة فى محتوى الإجابة. مرة ثانية، فى الحالة السابقة، لقد أغفل "كال" النيازك - المنتج الضائع - لأنه لم يربط بين المحتوى [جاء وقضى إجازة نهاية

الأسبوع على اليخت الخاص بى] وبين التوتر الواضح فى صوت المدير عندما ناقش معه انخفاض المبيعات.

إذا كنت ستنصت، فيجب أن تسمع كل شيء.

٨٤. تجنب أخطاء الإنصات

نحن - كمديرين - لدينا مسئوليات متزايدة، وجداول عمل مزدحمة، والتزامات مختلفة، ونحن جميعًا عرضة لعدد من أخطاء الإنصات. ومعظم هذه الأخطاء يمكن تصحيحها بسهولة شريطة أن تدركها. وفيما يلى قائمة قصيرة بأخطر مشاكل الإنصات:

- **المقاطعة**: التدخل فى المحادثة قبل أن يحصل المتلقى على فرصة ليتم إجابته عن السؤال.
- **تجاهل الإجابة**: التصرف كما لو أنك طرحت السؤال فقط من أجل الاستماع إلى نفسك وأنت تتحدث بدلاً من الإنصات إلى الإجابة.
- **التصرف وكأنك شارد الذهن**: التجهيز لرحلة بينما تجرى محادثة.
- **الانصراف**: من الصعب تصديق ذلك، ولكننى رأيت مديرين يطرحون أسئلة ثم ينصرفون بعيدًا أثناء الإجابة.
- **تكرار السؤال**: فقدان حبل أفكارك تمامًا أثناء الإجابة مما يجعلك تحتاج إلى طرح السؤال نفسه مرة أخرى.
- **سوء تفسير الرد**: الاعتقاد بأن المتلقى يتفق مع ما تقول فقط لأنه أجاب عن سؤالك.

هذه الأخطاء الثلاثة يمكن أن تنقسم إلى *أخطاء فطرية* [التجاهل، وتكرار السؤال وسوء تفسير الإجابة]، وأخطاء متعلقة *بآداب الحوار* [المقاطعة والابتعاد عن المكان والتصرف بشرود]. فمن البديهى أن تنتبه إلى الإجابة عن السؤال الذى طرحته. والقيام بذلك قد يتطلب التركيز بالنسبة للشخص الذى من السهل أن يشتته طنين النحل الذى يحوم حول رأسه، ولكن بالنسبة لمعظم المديرين الذين لا يتشتتون بسهولة، فإن كل ما عليهم فعله هو بعض الانتباه.

وأحد الأسباب الأساسية التى لا تجعل المديرين ينتبهون إلى الإجابة هو أنهم يفكرون فيما سيطرحونه أو يقولونه بعد ذلك. وهذا لا يهم. فإذا لم تنتبه إلى ما يقوله المتلقون، وكيف يقولونه، سيبدأون بدورهم فى تجاهلك أيضًا.

فى أحد مكاتب شركة أمريكية لها أعمال فى الصين، وضعت المديرة لافتات حول المكتب مع ترجمة لكلمات صينية بنطقها الأساسى حتى يستطيع العاملون الانتباه لها إذا استخدمت فى محادثة مع الموظفين الذين لا يزالون يحاولون إتقان الإنجليزية. وذات يوم وصلت مديرتها إلى المكتب وسألتها عما تفعله لتحسين التواصل بين فريق عملها ونظرائهم من الصينيين، فشرحت لها مسألة اللافتات. وبعد دقائق، وأثناء جولة فى المكتب، سألتها المديرة: "ما الذى تعنيه هذه اللافتات؟".

يمكن أن تكون هذه المديرة قد لاقت يومًا سيئًا، أو ربما نشطت قرحتها، أو ربما كانت فقط تمر بنزلة برد قاسية - أيًا كان السبب، فإنها لم تنصت إلى الإجابة عن سؤالها. لقد طرحته فقط للتأثير ثم واصلت برنامجها لأنها ربما لم تكن تتوقع أن المديرة تواجه المشكلة بطريقة مبتكرة. وهذا سيئ بما فيه الكفاية، وقد يؤدى إلى جعل المدير "أضحوكة". ولكن أخطاء آداب الحوار فى رأيى تعد أسوأ بكثير من هذا الخطأ.

إن المدير الذى يقاطع موظفيه أثناء إجاباتهم عن الأسئلة يظهر قدرًا كبيرًا من عدم الاحترام لهم ولنفسه أيضًا. فهذا لا ينقص فقط من قدر المتحدث، ولكنه يحط أيضًا من قدر المدير فى أعين كل الموجودين. والعديد من الأشخاص الناجحين لديهم هذه العادة. فلقد رأيت مديرين على درجة رؤساء تنفيذيين يقاطعون الموظفين فى منتصف الإجابة عن الأسئلة الموجهة لهم أثناء المناقشات معهم. وقد لا يتسامحون أبدًا فى اتباع السلوك نفسه معهم.

أما الانصراف، فيحتاج إلى بعض التفسير. لقد شاهدت ذلك مرة واحدة فقط وفهمت أنه سلوك عرضى لشخص رائع لديه اضطرابات فى الانتباه. ولكن يظل هذا الأمر ضارًا للغاية ولا يمكن التماس الأعذار فيه.

والمثال الأخير للسلوك الإدارى غير الحساس تجسد فى أحد مديرى الموارد البشرية وهو يحاور موظفًا مرتقبًا بينما يجهز حقيبته. لا عجب بالطبع فى أن هذا الموظف لم يقبل المنصب الوظيفى المقدم له.

قد لا تتذكر ما سألته، ولكن الأشخاص سيتذكرون أنك أنصت لهم.

الاستنتاجات

٨٥. هل نلقى اللوم على سقراط؟

إن استخدام الطريقة السقراطية [1] يحسن من التفكير الناقد. ولقد قام "سقراط" الذى عاش فى الفترة ما بين ٤٦٩ و٣٩٩ قبل الميلاد، بتوظيف أنواع متعددة من الأسئلة كطريقة لمساعدة المتلقين على تنمية استنتاجات قد لا يصلون إليها فى الظروف العادية. وهذه "الطريقة" أصبحت أساس مهنة التدريس منذ ذلك الوقت.

ارفع يديك إذا كنت تعرف من هو "أنيتوس". وإذا كنت تعرف أيضًا "مليتوس" و"ليكون"، فستحصل على درجة أكبر. هؤلاء هم الأشخاص الثلاثة الذين رفعوا دعاوى قانونية ضد "سقراط"، وهم المسئولون عن موت الرجل البالغ من العمر ٧١ عامًا لأنهم كانوا يرون أنه يمثل خطرًا. لماذا؟ لأنه كان يطرح أسئلة! فهؤلاء الأشخاص الثلاثة كانت لديهم جميع الإجابات. وآخر ما كانوا يرغبونه هو سماع الأسئلة.

لقد أجبر "سقراط" على تجرع السم، لأنه كان متهمًا بإفساد شباب أثينا إلى جانب جرائم أخرى. لقد فعل ذلك عن طريق توضيحه لهؤلاء الشباب أخطاء من هم أكبر منهم! وقد كانت أسئلته وطريقته فى طرح الأسئلة [وأسلوبه] انطوائية للغاية - كان يستمتع بفرصة التقليل من الأشخاص خاصة هؤلاء الذين لا يحبهم أو الذين يشعر بأنهم أقل منه [وهذا ما كان يعنى كل الأشخاص]. لقد كانت أسئلته دائمًا محرجة وفجة، حتى بالنسبة لمعايير اليونانيين القدماء، بشكل قد يدفع حتى أعظم الأشخاص وأكبرهم مكانة إلى التصرف بشكل مخجل غير ودى. ولكنه على الرغم من ذلك كان يمثل خطرًا لأنه كان يطرح الأسئلة.

وكان "سقراط" يتحدى الآخرين دائمًا عن طريق إمطارهم بأسئلة عن المنطق والتفكير النقدى. لقد كان يحقق، ويطرح أسئلة متتابعة السؤال تلو الآخر حتى يستسلمون لأهدافه، ليس لأنه أجبرهم على تقبل رأيه، ولكن لأنه كان قادرًا على أن يظهر لهم أن أفكارهم عقيمة.

كان هؤلاء الثلاثة - "أنيتوس" و"مليتوس" و"ليكون" - يعتقدون أن لديهم كل الإجابات [و"سقراط" لديه كل الأسئلة]، وكانوا يعتقدون أن الحياة ستتحسن فى أثينا دون أسئلته. كم كان هؤلاء الأشخاص ناجحين؟ حسنًا، انظر حولك. هل لا يزال "زيوس" يحكم العالم؟ هل لا يزال يمكنك تسوية دين عن طريق التضحية بدجاجة أو فأر؟

لقد كانت أسئلة "سقراط" بمثابة اختبارات لم يستطع أحد النجاح فيها. وكانت رغبته تتمثل فى أن يظهر لهؤلاء الأشخاص الذين يتقلدون مناصب المعرفة، أو السلطة، أوالقوة أنه مهما كان كم ما يعتقدون أنهم يعرفونه، فإنهم جهلاء، وأنه من الأفضل كثيرًا لكل من ينضم إلى مؤسساتهم الاعتراف بجهلهم سريعًا.

وهو الأمر الذى ربما كان ليعلق عليه "سقراط" بقوله: "إنه الجهل الناتج عن الفشل فى الاختبارات".

المدير السقراطى

المدير السقراطى يطرح الأسئلة، منتقلاً مما هو معروف إلى ما هو غير معروف؛ وهذا ليس أسلوبًا من شأنه أن يقود للأمام. ولكى نشرح طريقته: اسع دائمًا لتتعرف على مكانك الحالى من المعرفة - أى فهمك للسوق، والبرامج، والتسويق، والمبيعات، والعمليات، ومجال عملك بشكل عام.

والإدارة السقراطية تقوم على ما يعرف بالسخرية السقراطية. فهى تبدأ من ادعاء الجهل. فـ"سقراط" - على سبيل المثال - ربما كان لديه مديرون يحضرون الاجتماع ويتقصون من أجل معرفة المواضع التى تفتقر إلى المعرفة. ومن ثم، فبدلاً من تجلى لحظة الحكمة المعتادة التى تواتى المديرين فى أنواع معينة من الاجتماعات، قد تتجلى لحظة من الجهل. ومن خلال ادعائه هذا بالجهل تنبع طريقته فى طرح الأسئلة.

إن مهمة "سقراط" كانت تخليص الناس من وهم المعرفة - فهناك دائمًا شىء لا نعرفه، حتى فى المجال الذى نعتبر فيه خبراء.

العديد من المديرين يُمنحون خيولاً لترويضها

الحصان هو مسئولية تلقى على شخص يحاول ترويضه دون الحصول على المعرفة الكافية.

- سقراط

إن المعرفة المكتسبة من خلال الإدارة فى أحد المواقف وفى شركة بعينها قد لا تصلح لنقلها لاستخدامها فى المشروع التالى، خاصة إذا كان المدير يعتمد على افتراض أنه اكتسب معرفة نافعة من المهمة الأخيرة.

وربما يكون من الأفضل أن تبدأ من الافتراض بأن لديك حصانًا وأنت لا تعرف الكثير عن ترويض الخيول. لذا، سوف يكون من المفيد أن تبدأ بطرح الأسئلة بدلاً من القيام بأى إجراء. هل حصلت على حصان جديد؟ ابدأ فى طرح الأسئلة مرة ثانية فى كل مرة. فكل حصان يختلف عن الآخر [شخصية مختلفة، سلالة مختلفة، وهكذا].

وقد كان "سقراط" دائمًا ما يطلب الصراحة عندما يطرح أسئلة. "كن صريحًا فى الإجابة عن كل ما أسألك عنه" وعلى الرغم من أن هذا ما يتوقع عادة فى مجال العمل، فإنه ليس دائمًا ما يحدث.

فعلى سبيل المثال، قد يرى المدير السقراطى العروض التقديمية على أنها تحقيقات وليست مناقشات. فكثيرًا جدًّا ما شاهدت مديرًا كبيرًا، يعد بمثابة قائد فى شركته يقلب صفحات نسخة العرض دون أن يتقصى فى أى من التفاصيل الموجودة فيها، ولكنه ينظر إلى النتائج فقط - التوقعات المالية - ثم يطرح أسئلة عن هذه النتائج وكأنها حقيقة واقعة.

حكمة الإدارة

كل شخص حكيم فقط فى إطار ما يعرفه.

- سقراط

على الرغم من أن "سقراط" عمل على إيجاد أساس للجهل، فإن "تايلور"[٢] انطلق من أساس مبنى على المعرفة. وفى كلتا الحالتين، من الضرورى أن نمضى قدمًا عن طريق طرح الأسئلة. ومن أجل القضاء على الفكرة الشائعة بأن المعرفة تجعل من الشخص حكيمًا، قام "أفلاطون" بتسجيل هذه المحادثة التالية بين "سقراط" و"يوثيديموس".

سقراط: أخبرنى، هل تعتقد أن الرجل الحكيم يكون حكيمًا فيما يتعلق بما يعرفه، أم أن بعض الأشخاص يكونون حكماء فيما يتعلق بما لا يعرفونه؟

يوثيديموس: لا شك أنهم يكونون حكماء فيما يتعلق بما يعرفونه. فكيف يكون الشخص حكيمًا فيما لا يعرفه؟

سقراط: إذن، هل هم حكماء نظرًا لمعرفتهم؟

يوثيديموس: وأى شىء يمكن أن يجعلهم حكماء غير ذلك؟

سقراط: وهل تعتقد أن الحكمة هى أى شىء آخر غير ما يجعل الناس حكماء؟

يوثيديموس: لا أعتقد ذلك.

سقراط: إذن الحكمة هى المعرفة.

يوثيديموس: هذا ما يبدو لى.

سقراط: هل تعتقد أنه من الممكن لإنسان أن يعرف كل شىء؟

يوثيديموس: بالطبع لا.

سقراط: إذن، ليس من الممكن أن يكون هناك إنسان حكيم فيما يخص كل شىء، أليس كذلك؟

يوثيديموس: لا، بالتأكيد لا.

سقراط: إذن، كل رجل حكيم هو حكيم فقط فيما يتعلق بما يعرفه.

يوثيديموس: نعم، هذا ما يبدو لى [الآن].

وهكذا استطاع "سقراط" أن يثبت لـ"يوثيديموس" أننا جميعًا غير حكماء، فكلنا جهلاء فيما لا نعرفه على الرغم من حقيقة أن هناك العديد من الأشخاص يعتبرون حكماء. لقد جعلنا "سقراط" نصدق أن هؤلاء الأشخاص حكماء لأنهم يطرحون أسئلة بدلاً من امتلاك الإجابات، لأنه لا يوجد شخص يمكن أن تكون لديه إجابة عن كل شيء.

نفس الأشياء [المعرفة] تكون أصولاً إذا عرف المرء كيف يستفيد منها، ولن تكون أصولاً إذا لم يعرف المرء كيف يستفيد منها.

- سقراط

استفد من أصولك بشكل أفضل. اطرح أسئلة.

٨٦. استنتاجات وتوصيات أخيرة

افتراضى يتمثل فى أن طرح الأسئلة هو فرع من المعرفة يحتاج المديرون إلى تعلمه. بعض الأشخاص يكونون طبيعيين، ولكنهم لا يزالون يحتاجون إلى التفكير فى التطوير أو الإضافة إلى الأساليب التى يتبعونها بشكل تلقائى وسهل. وبقيتنا يجب أن يعمل جاهدًا ليكتسبها.

ذات مرة حضرت اجتماعًا يضم مجموعة كبيرة من القادة من إحدى الشركات العالمية الكبيرة. ولقد انعقد هذا الاجتماع لمناقشة مشكلة خطيرة فى الشركة. وعبر الجميع عن قلقهم بشأن انعدام المعلومات. وبينما كان الاجتماع يوشك على الانتهاء، صار واضحًا أن هناك إجماعًا على ضرورة الاستعانة بشركة أخرى "لتجد لنا الإجابات".

هراء!

ماذا؟

هراء! نحن لدينا جميع الإجابات التى نحتاج إليها أمامنا مباشرة.

هذه المرة لم أكن أنا من أثار الجميع فى الحجرة، ولكنه واحد من المديرين الكبار – رجل "فى طريقه للاعتزال" إن جاز التعبير"، لقد كان مقاومًا لأى نقد. وكان يستطيع أن يقول

أو أن يفعل أى شىء عدا أن يكون غير أخلاقى أو غير قانونى، وكان فى طريقه للتقاعد قريبًا مع الحصول على معاش كامل.

لقد مضى قائلاً:

> نحن لدينا جميع الإجابات. فهذه الشركة توظف عشرات الآلاف من الأشخاص فى جميع أنحاء العالم. ولا يوجد أى شىء يتعلق بهذا المجال لا نفهمه، وكيف يمكن أن يكون هناك ما لا نفهمه؟ فقط اذهبوا إلى هناك واطرحوا أسئلة عنه! وستجدون الإجابات التى تريدونها – وبسرعة.

فقط اسأل. هذا هو الاستنتاج البسيط لهذا الكتاب. *فقط اسأل!*

بالطبع، أنت فى حاجة إلى معرفة ماذا تسأل، وكيف تسأل، وعلى من تطرح السؤال وما الظروف الملائمة لذلك، وهكذا. "طرح الأسئلة فقط" سيثمر ذلك عن "إجابات فقط". وما تحتاج إليه هو الإجابات التى تحتاج إليها لتطوير عملك، أو حل المشاكل التى تواجهك، أو الحصول على أفكار جديدة.

ولكى تضع هذا الاستنتاج البسيط موضع التنفيذ، أعرض لك هذه الإرشادات البسيطة بإيجاز:

١. **ادخل جميع المواقف وأنت تفكر فيما لا تعرفه.**
٢. **تعامل مع كل من تتحدث معهم على أنكم جميعًا متساوون.** قد لا يملكون لقبك الوظيفى أو مسئوليتك، ولكنهم يعرفون ما لا تعرفه، بل ربما يكونون خبيرين فيه. فأنت فى حاجة إليهم.
٣. **كن نفسك.** لا تختلق سؤالاً، أو تتبنى أو تتقمص أسلوبًا عملاً بقواعد هذا الكتاب أو غيره من الكتب. كن نفسك. وإذا كان أسلوب السؤال أو نوعه لا يتلاءم معك، فاختر ما يتلاءم معك.
٤. **دائمًا اشكر الأشخاص على إجاباتهم.** افعل ذلك حتى وإن كانت عملية طرح الأسئلة سادها النزاع أو كانت صعبة بشكل خاص. فهذا سيدعم مشروعيتك كمدير – أو كقائد – أكثر من مهارتك كمحقق.

الاستنتاجات

لم تظهر أية هوامش سفلية فى أحد التقارير السنوية للشركات توضح للموظف أن أسئلة جيدة قد طرحت خلال العام المنصرم وأسفرت عن إجابات رائعة كان من شأنها تحسين أداء العمل. وربما لا يتذكر الموظفون حتى من طرح عليهم الأسئلة الصحيحة. ولكن بمرور الوقت، سيتحسن أداء العمل، عن طريق طرح أسئلة أفضل من قبل جميع مستويات الإدارة.

جميع الشركات يديرها أشخاص. تستطيع تشغيل محرك البحث طوال اليوم والبحث عما تريده، ولكن الآلة لم تصل بعد إلى مرونة العقل البشرى. فجميع الإجابات التى تحتاج إليها كامنة هناك. فقط اسأل.

الخاتمة

هل مازلت هنا؟

إذن، هل نجوت من السنة الأولى من عقابى فى عالم الشركات؟ نعم.

فبعد سنة تقريبًا من ركوب الطائرات كل يوم، عدت إلى المقر الرئيسى لأطلب وظيفة أفضل. كان سجلى الشخصى فى ركوب الطائرات قد بلغ ٢٢ مرة فى ثمانية أيام [إلى جانب الكثير من الرحلات القصيرة قبل فترة تشديد أمن المطار]. وعندما عدت إلى المنزل من هذا الأسبوع المرهق، جلست بزاوية منحرفة على كرسى، متكئًا على أحد أركان المطبخ... فقط لأستيقظ هناك بعد مرور تسع ساعات، عازمًا على أنه قد حان وقت التغيير.

ذهبت إلى مكتب مديرى وأنا مستعد لإصدار إنذار أخير: مهمة أخرى وإلا سأكون ماضيًا فى هذه الشركة. فالوقت الذى قضيته فى السفر سمح لى بتفحص الفرص المتاحة فى السوق، لذا أدركت أنه سيكون لى قيمة فى مكان آخر إذا لم تعد الشركة لديها رغبة بى. ولكننى لم أكن مضطرًّا حتى لإثارة الأمر.

لقد استقبلنى مديرى بحفاوة، كما لو كنت بطل حرب، كما قدم لى مهمة جديدة بجانب ترقية جيدة. وقد جعلنى هذا أشعر بالثقة الشديدة فى نفسى. ولكن كم كنت لا أزال ساذجًا للغاية.

لقد افترضت أن احتفاظ الشركة بى وترقيتى كانا بسبب العمل العظيم الذى قمت به - وأن إدارتى أخيرًا أدركت المزايا التى جلبتها إلى العمل. وربما أنهم قد سامحونى على أى تجاوزات قد ارتكبتها عند بداية عملى هناك [تجاوزات مثل إخبار الحقيقة]. هل كنت مخطئًا من قبل؟ بكل تأكيد.

لم يكن معروفًا لى أن أحد العملاء المهمين، بل أكبر عميلة لشركتنا فى كاليفورنيا، قد أرسلت إلى الرئيس التنفيذى تمتدح صفاتى وتذكر له أنها لن تشترى أى منتج ما لم يحصل على موافقتى الشخصية. فعندما زرتها فى مهمة رسمية لتفحص مشكلة خاصة بجودة المنتج، أخبرتها أن تتخلص من كل مخزونها من المنتج لأن الكثير منه قد فسد بشكل ما. بعدها صرخت فى عاملى المصنع ليقوموا بشحن منتج جديد فورًا لها.

لقد شُرح لى سبب ترقيتى فى إحدى رحلاتى لحضور اجتماع عمل بعد ذلك ببضعة شهور. حدث ذلك بينما كنت مسافرًا مع أحد نواب الرئيس التنفيذى الذى شرح لى موقفى الوظيفى الحقيقى. فلقد كان خطاب العميلة هو سبب نجاحى. لقد كان ذلك راجعًا بشكل ما إلى عملى الجاد، ولكن عملى الجاد قدرته العميلة، أما إدارتى فكان الأمر بالنسبة لها مختلفًا. فلقد أخبرنى نائب الرئيس التنفيذى أننى قد ضايقت إدارتى المحلية بشدة وأنه لم يكن من المحتمل أبدًا أن أحصل على تأييدهم ثانية.

لقد شعر بأننى انكمشت قليلاً. ولكن ما فعلته - على حد قوله - هو أننى رسمت خطًا وهميًا على الرمال ووضعت مصلحة الشركة فى أحد جانبيه، ورفضت أن أمحو هذا الخط حتى وإن كان فى ذلك مخاطرة بوظيفتى. وقد أعجب ذلك الإدارة العليا، وتم وضعى على قائمة الأشخاص الذين يعتبرون "قابلين للترقية فى الشركة" - الأشخاص الذين يوجههم المديرون الكبار كمرشحين محتملين لتولى مناصب القيادة فى المستقبل. ولم يكن ذلك ضمانًا للنجاح المستقبلى، ولكنه أعطانى انطباعًا إيجابيًا عن الشركة.

ربما أكون قد فقدت ثقة الإدارة الحالية بينما كنت على وشك مغادرتها، ولكننى عدت بثقة عملائنا، الذين هم أقيم سلعة فى أية شركة.

تمثلت مهمتى الجديدة فى الإشراف على منتج جديد. والفارق هنا هو أننى كلفت بالمهمة فى بداية دورة التطوير وليس فى نهايتها. وقد أعطانى ذلك الفرصة لإدارة عملية تطوير المنتج ككل. ولقد كنت سعيدًا جدًا بذلك.

طلب مدير الإنتاج عقد اجتماع فى الصباح التالى. وعندما دخلت إلى الحجرة، وُجهت لى تحية من صوت مألوف لى، صوت لم أسمعه تقريبًا منذ عام.

" *هل مازلت هنا؟ أعتقد أننى أخبرتك أن تغادر*" صاح بهذه العبارة مشرف التصنيع، دون حتى أن يرفع بصره من على فنجان قهوته.

ودون أن أتفوه بكلمة، التفتت وغادرت الحجرة. ولكننى لم أغادر الشركة... فقط تركت المهمة.

تعريفات

يقدم هذا الكتاب تعريفات لتوضيح مهارة طرح الأسئلة. والهدف هنا هو إزالة أى شك إزاء ما يقصد بأى من الكلمات الموجودة فى هذا الكتاب. والكلمات المستخدمة فى هذا القاموس القصير، وهذا الكتاب ككل، تشكل نوعًا من اللغة الاصطلاحية الخاصة بمهارة طرح الأسئلة، باستخدام كلمات شائعة.

سوء استخدام السلطة الإدارية: استخدام المواقع الإدارية أو الإشرافية لطرح أسئلة قد تكون غير مقبولة بشكل عام بين النظراء. [أيمكنك أن تكذب علىَّ بشأن التوقعات؟].

التجنب: ممارسة تجاهل الأسئلة على الرغم من حقيقة أن الموقف قد يستدعيها. [انخفاض المبيعات، ولكن مع زيادة الأرباح].

السؤال العارض: سؤال يطرح بين أفراد العائلة، أو الأصدقاء، أو النظراء، أو المعارف. فلا يمكن أن يطرح مثل هذا الشيء المعروف بالسؤال العارض من قبل أى مدير.

السؤال التوضيحى: سؤال مغلق يهدف إلى تحديد معلومات معينة.

السؤال المغلق: سؤال استفهامى يبدأ عادة بـ *ماذا*، *من*، *أين* ، ومتى، تلك الأسئلة التى تتطلب إجابة محددة. وهذا هو النوع الذى يستخدم كثيرًا فى التحقيقات [التحقيقات الجنائية وتحقيقات العمل].

السؤال المركب أو المتداخل: سؤال يحتوى على نقطتين أو أكثر يجب مناقشتها فى الإجابة.

السؤال المقيد: هو السؤال الذى يقطع المناقشة أو يشير ضمنًا إلى أن المحادثة لابد أن تتوقف.

السياق: البيئة التى تزود السائل والمتلقى بفهم عام لاستخدام السؤال والإجابة.

السؤال التجميعى: سؤال مغلق يطرح للتركيز على تحديد مجال المناقشة. والأسئلة التجميعية قد تنتمى لنوعية الأسئلة التوضيحية، أو أسئلة التنقية، أو أسئلة إما/ أو، على سبيل المثال لا الحصر.

التوصيف الدفاعى: عبارة تدافع عن الحاجة إلى السؤال، أو تلتمس العذر للشخص لطرحه هذا السؤال، وذلك قبل السؤال مباشرة.

السؤال المباشر: استفهام واضح غير غامض ومفهوم يركز على متلق بعينه، وعادة ما يبدأ بـ *من، ماذا، متى، أين، كيف، كم*.

السؤال المتشعب: عادة ما يطرح كسؤال مفتوح، أو حتى سؤال افتراضى، وهو سؤال استفهامى يطرح بغرض العبور بالمناقشة لما هو أبعد من حدودها الحالية.

السؤال ثنائى الاتجاه: هو سؤال مركب يحتوى على عنصرين يمكن الإجابة عليهما على الرغم من أن التساؤل يكون عن أحدهما. وعادة ما يطرح هذا السؤال كسؤال استدراجى.

السؤال ذو الإجابة الثنائية: سؤال مغلق قد تعنى فيه الإجابة بنعم أو لا الشىء نفسه.

الخطأ الفادح: الشىء الوحيد الذى إذا حدث أو إذا لم يحدث سيكون ضروريًا لنجاح المؤسسة أو تدميرها. والشركة عادة ما يكون لديها خطأ فادح واحد فقط، إذا كان لديها من الأساس.

سؤال التنقية: استفهام يطرح تحديدًا لاستخلاص المعلومات من الإجابة.

السؤال المعتاد: السؤال المفضل أو السؤال [الأسئلة] الذى يطرحه المدير كثيرًا حتى أن معظم الأشخاص يعرفون السؤال قبل طرحه.

السؤال الافتراضى: يطرح عادة فى شكل *ماذا لو* أو *افترض*، وهو سؤال مفتوح بشكل عام يستخدم لتشعيب المناقشة.

السؤال غير المباشر: إن الفاعل فى هذا النوع من الأسئلة يكون غير واضح، حيث يكون الفاعل هو من يوجه إليه الحديث فى بعض الأحيان. وهذا السؤال عادة ما يكون فى شكل *لماذا، أتساءل، وأخبرنى.*

اللغة الاصطلاحية: هى اللغة التى تتطلب ترجمة ليفهمها الآخرون. وهى عادة ما تكون مراوغة بشكل ما.

السؤال الاستدراجي: سؤال يطرح لتقديم استنتاج أو إجابة فى السؤال ليتبعها المتلقى.

السؤال المحمل: هو السؤال الذى يتضمن افتراضًا مسبقًا أو يقدم افتراضًا قد يكون له آثار سلبية على المتلقى.

الإدارة الحديثة: أحد أساليب الإدارة التى وضعها "فريدريك وينسلو تايلور"، ووفقًا لتعريف "تايلور"، فإن المديرين يعدون أفرادًا "غير منتجين".

السؤال المنفى: هو سؤال يطرح بصيغة منفية مثل *لماذا لا نستطيع*، أو سؤال يحتوى على ادعاء منفى.

الأسئلة المتداخلة المنفية: تطرح الأسئلة المنفية والمثبتة معًا بطريقة ما لتجعل الإجابة ليس لها معنى.

السؤال المهمل: سؤال لم يطرح، ويعرف أحيانًا *بالسؤال الحامل.*

السؤال المتداخل: انظر *السؤال المركب.*

تطبيع الخلل: المشكلة التى تظهر كثيرًا لدرجة تجعلها طبيعية.

الغرض: هدف قابل للقياس ويمكن الوصول إليه فى فترة محددة من الوقت.

السؤال المفتوح: سؤال لا يحدد الرد فى نوع واحد فقط من الإجابات. فهو يسمح بأكبر قدر ممكن من الحرية فى الإجابة.

التقليل من شأن السائل: هذا الجزء من السؤال – وعادة ما يكون فى المقدمة – الذى يُعِّرف السائل.

الإعلاء من شان السائل: هذا الجزء من السؤال – وعادة ما يكون فى المقدمة – الذى يحاول فيه السائل أن يبدو متفوقًا على المتلقى.

السؤال المتحيز: هو السؤال الذى يحتوى على رأى أو تعليق متحيز.

السؤال الاستفزازى: تحد يُوجه للمتلقى.

السؤال: كلمة، أو تعليق، أو عبارة، أو تعبير وجهى، أو إشارة جسدية تقصد إثارة رد متوقع. وهو نوع من التفاعل الاستفهامى.

السائل: الفرد الذى يطرح السؤال، أو المحقق. وهناك أنواع مختلفة من السائلين، وفيما يلى بعض الأنواع الأساسية للسائلين: المحقق [والمحقق الجنائى]، المكتشف، والمحلل، والمفتش، والمدقق، والمراجع، والمستجوب، ومستطلع الآراء، والباحث، والقناص، والمحاور، والمختبر، والمنقب.

سؤال إعادة التوجيه: سؤال يعيد المتلقى إلى سؤال أو عبارة أو مسألة سابقة.

المتلقون: يمكن اعتبار المتلقين مفحوصين، أو مجيبين، أو قاصين.

السؤال التعبيرى: على الرغم من أنه يطرح فى شكل سؤال، فإن السؤال التعبيرى يقصد به أن يكون عبارة تطرح فى شكل استفهامى للتأثير.

السؤال الصحيح: السؤال الملائم للظروف والذى ينتج عنه النتائج المرغوبة.

الإطالة: شكل من الفراغ الفكرى من خلاله تتم الإجابة عن السؤال بطريقة تبدل الحقائق بحيث توضح أن وجهة نظر المتلقى يجب تقبلها بينما هى فى الواقع تمثل نظرة إلى العالم لا يصلح أن يعتنقها سوى مجموعة من الحشرات فى مرعى للبقر – أى أن الإجابة هراء بحت.

الإدارة السقراطية: أسلوب لإدارة العمل يعمل فيه المديرون من منطلق أنهم جهلاء.

الطريقة السقراطية: طرح الأسئلة بالطريقة التى من خلالها يقوم الشخص [معلم على سبيل المثال] بتمكين الطرف الآخر من التوصل إلى استنتاجاته بنفسه، أو لمعرفة ما يحاول المعلم [سقراط] أن ينقله. إنها طريقة تقوم على مبدأ "لا تحك، اسأل".

تعريفات

إستراتيجية: خطة للوصول إلى هدف محدد.

السؤال الأحمق: لا يوجد شيء يعرف بالسؤال الأحمق.

المصادر

American Management Association. "Strategy": How can I become a more critical thinker and increase my productivity?" www.amanet.org/askama/ strategy1.htm.

Baldoni, John. "Are You Asking the Right Questions? To get the answers you want and push your agenda forward, you need to know what the right questions are and when to ask them." Harvard Management Communication Letter, Harvard Business School Publishing, 2003.

Barg, Gary. *The Only Stupid Question Is the Unasked One.* Caregiver.com, 2002. www.caregiver.com/editoriaL/stupid_question.htm.

Beckwith, Harry. *Selling the Invisible.* Business Plus, 1997.

Bergson, Lisa. "The One Question I Didn't Ask." *Business Week Online,* May 19, 2003. www.businessweek.com/smallbl2/content/may2003/sb20030519- 7090 _ sb002.htm.

Bertlein, Barbara. "Asking Questions." *Business Journal of Milwaukee.* May 5, 2003. www.//milwaukee.bizjournals.commilwaukee/stories/2003/05/05/ smallb5.html.

Bossidy, Larry and Ram Charan. *Execution, the Discipline of Getting Things Done.* Crown Business, 2002.

Browne, M. Neil and S. M. Keeley. *Asking the Right Questions. A Guide to Critical Thinking* (8th ed.). Prentice Hall, 2006.

Burton, Gideon 0. *Silva Rhetoricae* (The Forest of Rhetoric). 1996-2003. http://rhetoric.byu.edu.

Courtney, Hugh. *2/20 Foresight.* Harvard Business School Press, 2001.

Day, George S. and Paul J. Shoemaker. *Wharton on Managing Emerging Technologies.* New York: John Wiley & Sons, 2000.

Dontonio, Marylou and Paul C. Bessenherz. *Learning to Question, Questioning to Learn.* Needham Heights, MA: Allyn & Bacon, 2001.

Doyle, Sir A. C. *The Complete Sherlock Holmes.* Golden City, NJ: Doubleday & Co., 1927.

Einstein, Albert, *Relativity: The Special and General Theory* (Masterpiece Science ed.), translated by Robert W. Lawson. New York: Bonanza Books, 2005.

Farrall, Stephen, et al. *Open and Closed Questions.* University of Surrey, 1997. www.soc.surrey.ac.uk/sru/sru17/html.

Feynman, Richard P. *The Meaning of It All.* Reading, MA: Helix Books, 1998.

Finlayson Andrew. *Questions That Work,* Amacon, NY: American Management Association, 2001.

Gilroy, John. *Basic Neurology (3rd ed.).* New York: McGraw Hill, 2000.

Hamel, G. and C. K. Prahalad. "Strategy as Stretch and Leverage." *Harvard Business Review,* March-April 1993.

Haydock, R. and J. Sonsteng. *Advocacy, Examining Witnesses: Direct, Cross, and Expert Examination.* New York: West Publishing Co.,

Katzenback, J. R. and D. K. Smith. "The Discipline of Teams." *Harvard Business Review,* March-April, 1993.

Leeds, Dorothy. *Smart Questions.* Berkley Books, 1987.

Levitt, Theodore. *Thinking About Management.* New York: Free Press, 1991.

Lindstrom, Martin. "The Art of Asking the Right Questions." January 21, 2003. www.clickz.com/brand/brand_mkt/article.php/1571531.

MacFarland, Jennifer. *Leadership and Learning: The Art of Asking Questions.* Harvard Update. Harvard Business School Publishing, 2001.

Martel, Myles. *Fire Away!* New York: McGraw-Hill/Irwin, 1994.

Martin, Jim. *Interview with Chris Clark-Epstein, author, 78 Important Questions Every Leader Should Ask and Answer.* www.unisys.com/execmag/strategy/internbal/leadership/2002_12dialog.htm.

Mauet, Thomas A. *Trial Techniques.* Aspen Law & Business, 2002.

Mcteer, Robert D. "The Dismal Science? Hardly!" *The Wall Street Journal,* A16, Wednesday, June 4, 2003.

Meyer, Christopher and Stan Davis. *It's Alive.* New York: Crown Business, 2002.

Moore, David P. *The Little Black Book of Psychiatry.* Malden, MA: Blackwell Series Ltd., 2000.

Nunberg, Geoffrey. "Initiating Mission-Critical Jargon Reduction, Ideas and Trends, Talking the Talk." *New York Times,* WK 5, August 3, 2003.

Pappas, Marjore L. and Ann E. Tepe. *Pathways to Knowledge: An Inquiry into Learning.* Libraries Unlimited, Teacher Idea Press, 2002.

Payne, Stanley L. *The Art of Asking Questions.* Princeton, NJ: Princeton University Press, 1955.

Saunders, Trevor (Ed.). *Plato: Early Socratic Dialogues.* Penguin Classics, 1987.

Sobczak, Art. *Using Trial Lawyer Techniques in Sales.* The Sales Crusader, 2001, http://sales.crusader.hypermart.net/a_question.htm.

Stone, I. F. *The Trial of Socrates.* New York: Doubleday, 1989.

Taylor, William. "Message and Muscle: An Interview with Swatch Titan Nicolas Hayek." *Harvard Business Review,* March-April, 1993.

Washington, Tom. *Interview Power.* Mt. Vernon Press, 2000.

Watkins, Jane Magruder and Richard J. Mohr. *Appreciative Inquiry: Change at the Speed of Imagination.* John Wiley & Sons, 2001.

Wellman, Francis L. *The Art of Cross Examination* (4th ed.). Barnes and Noble Books, 1992.

Whiteley, Alma. *The PATOP Model for Developing Managers' Critical Thinking/Questioning Skills.* Faculty of Education Language and Community Services, 2001. www.//ultibase.rmt.edu.au/Articles/June97/whitel.htm.

William, Kenneth B. et al. "The Art of Asking: Teaching Through Questioning." *Academic Radiology* 9, 2002, 1419-1422.

www.lib.msu.edu/digitat/vincent/findaids/Watergate.htmt. www.watergate.info/chronology/l 973.shtml.

الأسئلة
كرياضة جماهيرية: أين يجب أن تذهب لمشاهدة وتعلم اللعبة

إن شعبية برامج الأخبار الحوارية، وبالطبع برامج المسابقات التى لابد أن يجيب فيها المتسابقون/ المشاهير عن الأسئلة للفوز بالجائزة [التى عادة ما تكون مالية]، تستمر بلا انقطاع على شاشة التلفاز. ونحن عادة ما نشارك بالإنصات بشكل سلبى فى كل هذه الأشكال - برامج حوارية، وبرامج إخبارية، وبرامج رياضية، وأنواع أخرى لا حصر لها من البرامج التى تقوم على المحادثة - وهى كثيرة جدًّا لدرجة تجعل من الصعب متابعتها جميعًا.

يقدم لنا التلفاز فرصة للتعلم من المحققين والمحاورين المحترفين. فيمكن رؤية استخدامهم للإستراتيجيات المختلفة والكيفية التى يصوغون بها السؤال، والطرق المختلفة التى يتبعونها لتوظيف الإستراتيجيات. ونظرًا لكونه تلفازًا، فإنه من الممكن أن نلاحظ لغة الجسد وتعبيرات الوجه ومطابقتها مع نبرة صوت الشخص السائل.

بعض الأشخاص الذين يجرون الحوارات أو يضعون الأسئلة فى البرامج الإخبارية القائمة على التحقيقات والتساؤلات، يمكن أن يعلمونا الكثير عن طرح الأسئلة. والعديد منهم رائعون للغاية - وعليهم أن يكونوا كذلك بالفعل لجذب عدد كاف من المشاهدين لإغراء رعاة البرامج لتمويل برامجهم. وهناك عدد قليل يمثل نماذج رائعة يمكن للمديرين أن يتعلموا منها.

وهناك أربعة معايير أقترحها عليك لتستخدمها فى تقييم المحققين المحترفين:

١. استخدام القواعد لوضع طرق منظمة لطرح الأسئلة.

٢. توظيف أنواع متعددة من الأسئلة فى كل تفاعل.

٣. استخدام الإستراتيجيات بدلاً من نص مكتوب عند طرح الأسئلة. [ربما يعمل المحقق من نص مكتوب، ولكن أسئلتهم تبدو طبيعية وتتبع مسارًا واضحًا].

٤. يظهرون دائمًا منتبهين لرصد "الخطأ الفادح" فى المناقشة.

الجدول التالى يضم قائمتى الشخصية للأشخاص الذين أعتقد أنهم الأفضل من بين من رأيتهم مؤخرًا فى هذا المجال، فلقد وضعت قائمة قصيرة تقوم على تلك المعايير. ولكن هذا لا يعنى أن الآخرين ليسوا على نفس القدر من البراعة أو ربما أفضل من هؤلاء الذين ذكرتهم فى قائمتى. لاحظ أيضًا أن وجودهم فى قائمتى لا يعنى أننى أتفق أو أختلف مع أى أسلوب أو قصد أو رأى قد يلمحون إليه أو يعبرون عنه صراحة. ولكن هذا يعنى ببساطة أنهم، فى رأيى، أتقنوا بالفعل فن وعلم طرح الأسئلة.

كل من هؤلاء الأشخاص لديه أسلوب مختلف، ولكنهم جميعًا يشتركون فى نفس المهارة: فهم خبراء فى استخدام الأسئلة كوسائل. كما أنهم غير مفتونين بنوع معين من الأسئلة أو منهج محدد. فوظيفتهم هى الحصول على إجابات، أو عرض القصة، أو معرفة شىء ذى أهمية من شخص آخر أو من موقف. وهذا لا يختلف عن الوظيفة التى يؤديها المديرون.

أفضل المحققين	الصفات الأساسية
باربرا والترز	إستراتيجيات الأسئلة المباشرة والمفتوحة والمغلقة.
تيد كوبل	الأسئلة المباشرة وأسئلة المتابعة واستخدام إستراتيجيات متعددة.
جريتا فان سوستين	أسئلة إعادة التوجيه والتقصى.
ديفيد ليترمان	تراكيب مختلفة من الأسئلة ولغة الجسد والتعبيرات
برايانت جامبل	أسئلة هادفة ومركزة بشدة، طرح أسئلة لا مفر منها.
جيرالدو ريفيرا	الأسئلة ثنائية الاتجاه، إستراتيجيات رائعة للأسئلة المغلقة.

بوب كوستاس	أسئلة مفتوحة لا تقل براعة عن الأسئلة المغلقة، تركز على القصص.
جيرى سينفيلد	أسئلة تكشف كيف نفكر بشكل نقدى.
جون ستيوارت	له أسلوب سقراطى.

سوف تلاحظ وجود ممثل كوميدى ("جيرى سينفيلد") فى هذه القائمة. فالعديد من الممثلين الكوميديين يستخدمون الأسئلة كأساس لنكاتهم ودعاباتهم. لماذا؟ لأن السؤال يجعل الجمهور يشارك من خلال التفكير فى الإجابة، مما يسمح للممثل بالطبع أن ينقل لهم إجابة تكون عادة غير متوقعة. بمعنى آخر، يجب أن تجيب، وإلا فلن تكون هناك فكاهة. ربما تعتقد أن الممثلين الكوميديين يقفون فقط أمام الجمهور لتسليتهم بالنكات، ولكن هناك العديد منهم يقومون بطرح الأسئلة. وفى رأيى، يعد "جيرى سينفيلد" أفضل من أى شخص آخر فى هذا المجال. ولكن هذا رأيى الشخصى.

هناك العديد من المحققين المحترفين الذين لا يقلون فائدة بالنسبة للمديرين، ولكنهم يوظفون عددًا محدودًا من الأساليب - وبعضهم يتبع أسلوبًا واحدًا فقط. إنهم معروفون بهذا الأسلوب، وقد يكون من المفيد بالنسبة للمديرين أن يفكروا فى الوقت والمكان المناسبين لتطبيق أساليب هؤلاء. وأنا لا أنادى هنا بتبنى أساليبهم، ولكن أنادى بألا تصب تركيزك على الشكل، والتركيز على جوهر مهاراتهم.

المحقق	الأسئلة والإستراتيجيات
أل فرانكين	أسئلة فى شكل تعليقات، تبدو مفتوحة ولكنها مغلقة.
بيل أوريلى	أسئلة استدراجية، تحديات.
شون هانيتى	أسئلة منفية مباشرة، وأسئلة منفية مركبة.
لارى كينج	أسلوب الأسئلة غير المباشرة العارضة، فى مكان منظم.
لارى كين	أحد رواد محطة فيلادلفيا الإخبارية، والذى يركز كلية على الإجابة

هناك آخرون يمثل لهم طرح الأسئلة فنًّا وعلمًا. والعديد من منافذ الإعلام المحلى فى جميع أنحاء البلاد لديها أيضًا محاورون بارعون يصلحون كمرشدين لأى شخص يرغب فى فحص أساليبه.

لا إجابات، فقط الأسئلة من فضلك، وسيتضح كل شىء بعد ذلك. لا بد أن تتصرف مثل "سقراط"، فقط لتتمكن من الحصول على ما تريد.

ملاحظات ختامية

الفصل الأول

١ ماذا لو كان للبقر أجنحة؟ سؤال *ماذا لو* هو السؤال الوحيد فى القائمة الذى يسمح للمدير بتجاوز دوره الرسمى وجذب الموظفين للمشاركة بطريقة فريدة، وذلك لأنه يعطل القواعد الطبيعية للإدارة.

٢ درس "فريد تايلور" المجارف، كما درس أيضًا الأشخاص الذين يديرونها، وتوصل إلى أن الرجال ضخام الجثة يستخدمون مجارف أكبر، والرجال ذوى البنية الضئيلة يحتاجون إلى مجارف أصغر. وهذا لا يتعلق بالإدارة. هذا عبارة عن ملاحظة وتفسير لشيء واضح. إن الجزء الخاص بالإدارة فى قصته هو الآتى: لقد خلص إلى أن الرجل الأصغر حجمًا يحتاج إلى مجراف صغير ليمكنه من الجرف بشكل أسرع يكفى لجرف الكمية نفسها من المواد التى يجرفها الرجل صاحب المجراف الكبير. لذا، فإن وظيفة المدير هى أن يوفق بين الموظف والمجراف الملائم له. هذا هو أساس الإدارة الحديثة. ولقد تم تكريم "فريد تايلور" من قبل الكونجرس كأحد عباقرة مجاله.

٣ الشركة الوارد ذكرها فى هذه القصة تقوم بإنتاج منتجات طبية. وقد تم بيعها منذ وقت هذه القصة.

٤ تمت ترقية مديرة الإنتاج فى النهاية، ربما تم ذلك بشكل أكثر بطئًا مما كان ليتم لو كان كل شيء قد سار على ما يرام. وبعد ذلك بسنوات، تركت الشركة فى النهاية لتمارس اهتمامات أخرى.

الفصل الثانى

١ إليك فيما يلى موقعين على شبكة الإنترنت يمكن تصفحهما لمزيد من المعلومات وللاستماع إلى "سام إرافين" وبعض شخصيات فضيحة ووترجيت: www.satergate.infor/chronolgy/1973.shtml وكذلك www.lib.msu.edu/digital/vincent/findaids/Watergate.html.

٢ أدار "فريد" [وهذا ليس اسمه الحقيقى] خدمة العملاء بشكل رائع للغاية بشركة للخدمات التقنية، لدرجة أنه حصل على وظيفة لإدارة خدمة العملاء فى شركة منتجات استهلاكيه. بعدها أصبح مديرًا تنفيذيًّا فى سلسلة محلات ذات اسم معروف فى مجال البيع بالتجزئة، وهو مازال يرى "ضوء النهار" طوال ٢٤ ساعة كاملة من اليوم الذى يدير فيه عمله. بمناسبة الحديث، لم يعتبر "فريد" مهمته الأصلية كمدير لطاقم العمل فى نوبات العمل الليلية والإجازات الأسبوعية، خطوة جيدة فى حياته المهنية. ففى الواقع، على الرغم من أنه كان محبوبًا من قبل الإدارة فقد كانوا يعتقدون أن "إمكانياته محدودة". لقد تصادف أن قابلته فى المطار ذات يوم وسألته عن نجاحه. وذكر لى أن أسوأ مهمة تحولت لتكون أفضل مهمة فى حياته المهنية. كما أنه نسب نجاحه هذا إلى مهارة اكتسبها من العمل فى خدمة العملاء: الإنصات الجيد. فلا تستطيع أن تكون ناجحًا فى هذا المجال دون هذه المهارة. لقد قال إنه كان يبدأ فقط بـ "الإنصات إلى الموظفين الصغار" فإذا بدا له الأمر أنه فكرة عمل جيدة، كان يتبع خطاهم.

٣ إن الدراسة الحقيقية التى قامت بها شركة ديلويت للاستشارات بواسطة "بريان فوجير"، وجدت أن "معدل النمو لمدة ثلاث سنوات فى الشركات التى تتحدث بشكل واضح كان أفضل من الشركات الأخرى التى تعتم على تفاعلاتها فيها باستخدام كلمات غامضة". هذا الاستشهاد مأخوذ من مقالة فى مجلة تليجراف بتاريخ ٢٤ يونيو ٢٠٠٣، http://www.telegraph.co.uk/core/Content/displayPrintable.jhtml.

٤ قد تُعترض التمريرة، وقد تكون غير كاملة [ومن ثم تكون فرصة ضائعة] ويمكن أن تكون التمريرة كاملة. وبالنسبة لـ "وودى هايس"، فإن التمريرة الكاملة لا تقل عن

الفوز، ولكن ليس تمامًا.

٥ كان من الممكن أن يكون القرار خاطئًا. فلم يكن لهذا القرار أى تأثير ومن ثم بدا خاطئًا لأن المدير أهدر وقته فيه. وفى النهاية قد يتضح أن القرار صحيح، ولكن هناك شخصًا آخر سينسب الفضل لنفسه - كما يحدث دائمًا.

الفصل الثالث

١ هناك درس آخر فى الإدارة يمكن الاستفادة به من هذا المثال: لا يمكن لأية شركة أن يكون لديها مشروعان لهما نفس الأولوية فى وقت واحد. فلابد أن تقرر الإدارة أيهما أهم ثم تعين للمشروع أفضل الكفاءات لديهم للعمل عليه. فمشاركة نفس العاملين فى أكثر من مشروع تربك فرق العمل، من خلال ما يسببه ذلك من تحديات شخصية، كما وضح فى هذا المثال. إن المنطق الذى استخدمته الشركة هو أن المشروع الثانى "ذا الأولوية القصوى" هو الذى سيدخل السوق قبل المشروع الآخر الذى وصف بأنه بالغ الأهمية لمستقبل الشركة. وكان الجميع مدركًا لذلك. فى النهاية، لم ينجح أى من المنتجين.

٢ استُخدم هذا المصطلح فى جريدة "ذا وول ستريت جورنال" فى مقالة الصفحة الرئيسية لوصف الأبحاث التى أجريت لمكوك الفضاء فى ناسا [٢٢ مايو،٢٠٠٣].

الفصل الرابع

١ هيئة السندات والبورصة الأمريكية - مهمتها كما وردت فى الموقع الخاص بهم، هى: "إن مهمة هيئة السندات والبورصة الأمريكية هى حماية المستثمرين، والحفاظ على سوق منظمة، وفعالة، وعادلة، وتسهيل تكوين رأس المال". ويمكنك أن تستوعب كم أن هذا النوع من السلوك الإدارى يمكن أن يكون مدمرًا للشركة كمقدمة لتضليل الأشخاص بطريقة غير مسئولة ومدمرة للغاية.

٢ اختر أيًّا منها. إن إعادة التأهيل تتعلق بالتعامل مع الواقع الذى كان الشخص ينكره عن طريق استخدام عادة سيئة.

٣ على الرغم من أن الفولكانز لا يستطيعون الكذب، فإنهم فى الواقع قادرون على استخدام سلوك مخادع، كما يمكن برمجة الأندرويدز على الكذب. لذا، فإن المكان الوحيد الذى يجب أن تقوم فيه بعملك هو فيلم ستار تريك.

الفصل الخامس

١ هل تطرح الأسئلة الصحيحة؟ جون بالدونى، مقالة Harvard Management Communication Letter، مارس ٢٠٠٣، أعيد طبعها تحت رقم No.C0303C.

٢ إن تعبير *الكلمات عالية التأثير* مأخوذ من هايدوك وسونستينج، فى كتابهما لإرشاد المحامين لتطوير مهاراتهم فى استجواب الشهود، *Examining Witnesses: Direct, cross, and expert examination [Advocacy]* [NY: West Publishing Co., 1994]

٣ مأخوذ من كتاب *Leadership*، تأليف رودولف دبليو. جيولياني.

٤ من الكتب الرائعة التى تتناول التفكير النقدى هو *Asking the Right Questions: A guide to critical thinking*، تأليف إم. نيل براون وستيوارت إم. كيلى [سادل ريفر، نيو جيرسى: بيرسون، ٢٠٠٤]. وهو يصف طريقة لتحسين عمليات التفكير.

٥ ما سبق

٦ كتاب *Profiting from Uncertainty: Strategies for succeeding no matter what the future brings*، تأليف بول جيه. إتش. شوماكر [نيويورك: فرى بريس، ٢٠٠٢].

٧ فرانسيس ويلمان فى *The Art of Cross-Examination*، [تاتشستون، ١٩٩٧].

الفصل السادس

١ *هانيتى آند كولمز* هو برنامج يعرض على قناة فوكس نيوز ويعرض "مشكلة المتحررين فى مقابل المتحفظين" فى شكل يعتمد على أحد المفاهيم الصينية (الين واليانج). قد يكون معروضًا أو غير معروض أثناء قراءتك لهذا الكتاب. فقط فكر فى أى محاور تليفزيونى يرفع إصبعه دائمًا فى الهواء ليوضح نقطة ما وستستطيع تخيل الصورة.

الفصل السابع

١ ريتشارد فاينمان: "أتساءل لماذا أتساءل لماذا أتساءل لماذا أتساءل".

٢ شارلوك هولمز إلى دكتور واتسون.

٣ استخدمت كلمة استعراض لأعنى شيئين: أولاً الجذب المتعمد لانتباه الإدارة من قبل شخص أو أكثر يرغبون فى لفت الأنظار إليهم، ثانيًا، التعطيل الذى يحدثه شخص أو اثنان يريدان فرض بعض السيطرة على المناقشة لخدمة أجندة مختلفة.

٤ الأسئلة ثنائية الاتجاه مأخوذة من الكتاب القانونى *Examining witnesses: Direct, cross, and expert examination [Advocacy*، [نيويورك: شركة ويست بابليشينج، ٢٠٠٤].

٥ عادة ما يستشهد بهذا السؤال كسؤال استدراجى، والعديد من الأسئلة الاستدراجية تكون أسئلة خادعة. فهى تطرح للحصول على معلومات قد لا يعطيها لك الشخص الآخر.

الفصل الثامن

١ لمزيد من المعلومات عن أسئلة المتابعة من منظور المحاور، يمكن الرجوع إلى باين الذى ناقش بعض الأسئلة المذكورة فى هذا الجزء [بالإضافة إلى أسئلة أخرى].

٢ شارلوك هولمز إلى دكتور واتسون.

٣ تجنب ابتلاع الطعم باتباع هذه الإجابة المضللة. وهذا أيضًا يعد إشارة إلى ضرورة تقصى الأمر - انظر الموقف نفسه فى الجزء الخاص بـ"المتابعة والاستقصاءات".

٤ هل تساءلت من قبل لماذا تختفى بعض المنتجات الجيدة من أرفف المتاجر ولا تعود ثانية؟ هذه إحدى الحالات التى أسفرت عن مثل هذه النتيجة. إن المنتج النهائى الصادر عن الشركة لم يكن يمثل أى خطر، ولكن عملية الإنتاج تسببت فى "تسرب" أحد المكونات الأساسية له إلى البيئة. لم تكن هذه المادة معروفة بأنها سامة، ولكن آثار التعرض لها على المدى الطويل لم تكن معروفة. ونظرًا لأن منشآت الإنتاج كانت فى الولايات المتحدة وأوروبا والصين، فقد كانت المخاطر المحتملة بالغة بما يكفى لدفع إحدى الشركتين إلى اتخاذ خطوة الخروج من صفقة إنتاج هذا المنتج بالذات. وقد كانت هذه خسارة كبيرة لكلتا الشركتين.

٥ خلال فترة ازدهار حركة ابتكار المواد القابلة للتحلل، واتتنى الفرصة لأقابل نائب رئيس إحدى كبرى الشركات الأوروبية الموردة للحفاضات والمنتجات الصحية. فسألته عن تصوره لحجم السوق الذى سيتم توافره بمجرد التغلب على جميع المشاكل التقنية المتعلقة بإنتاج المواد القابلة للتحلل. ولكنه قال إنه لن يكون لهذه المواد أية فرص فى السوق. لذا عندما عارضته معللاً ذلك باستمرار شركته فى تشجيع مصنعى المواد القابلة للتحلل لتوفير عينات من المنتج لهم [بما يشير ضمنًا إلى وجود فرصة فى السوق]، أجابنى بأن هناك حاجة واحدة فقط لشركته فى هذا الأمر: توفير المنتجات الصحية الخاصة بالبالغين لمجموعة من مؤسسات رعاية الكبار الحكومية فى إحدى دول الاتحاد الأوروبى، التى كانت تطلب مواد قابلة للتحلل. كانت هذه هى الفرصة الوحيدة فى العالم التى توافر فيها الشرطان الأساسيان لرواج هذه المادة: الحصول على مواد قابلة للتحلل، وتقبل المشترى لبعض الزيادة فى سعر المنتج.

٦ القصة وراء مقدرة إحدى الشركات على تحويل هذا الخطأ الفادح إلى فرصة، وردت فى كتاب *Radical Innovations: How mature companies can outsmart upstarts*، تأليف ريتشارد ليفر وآخرين. [هارفارد بيزينس سكول بريس، ٢٠٠٠]. فقد عمل فريق من معهد رينسيلير مع عدد من الشركات لوضع رؤية لكيفية تعامل الشركات الكبيرة مع الفرص الجديدة. يمكنك الرجوع إلى قصة منتج بيومكس [البوليستر القابل للتحلل الطبيعى].

٧ على الرغم من أن معظم رجال الأعمال يستوعبون جيدًا هذه الفكرة، فإنه ليس من المعروف عمومًا أن جميع الاختراعات الجديدة لا بد من حمايتها رسميًّا قبل مناقشتها مع أى شخص على الملأ. قد نجادل بأن هذا المؤتمر العلمى يمثل مكاشفة علنية؛ إلا أن دكتور س بالطبع لم يكن يظن ذلك حين فعل ما فعله. فعندما يتم عرض أحد الاختراعات على الملأ بأية وسيلة، يكون أمام المخترع عام واحد فقط لتقديم طلب الحصول على براءة الاختراع فى الولايات المتحدة. ولكن، تنعدم فرص الحصول على براءة الاختراع فى أى مكان خارج الولايات المتحدة. إذن، الهدف فى جميع الأحوال هو حماية الاختراعات بقدر الإمكان حتى يتم تقديم الأوراق اللازمة. وفى هذا المثال، كان الطبيب يؤمن تمامًا بأن هذا الاجتماع الخاص فى الواقع هو اجتماع سرى لأنه طلب من الحاضرين بشكل غير رسمى الاحتفاظ بالمعلومات كسر. ولم يبد أن دكتور ص كان يشعر بالحاجة إلى تجنب مناقشة هذه التكنولوجيا، لأن العلماء يركزون على تطوير معارفهم، وهذا يتم تحقيقه على أفضل نحو من خلال الأبحاث والمناقشات. والأمر يرجع للمحامين فى تحديد الموقف القانونى الملائم للتكنولوجيا - إلا أن القرار الذى كان على الشركة اتخاذه لم يكن يتطلب مثل هذا الجهد، فقد توقفت الاستثمارات فى هذه الفكرة عقب جلسة القهوة. فى هذه الحالة، طُرح سؤال الخطأ الفادح وأجيب عنه قبل توجيه الاستثمار. ولكن مع سذاجة المخترع، كان لابد من إجراء مزيد من التقصى لمساعدته على التذكر.

الفصل التاسع

١ ريتشارد ميلهاوس نيكسون كان الرئيس السابع والثلاثين للولايات المتحدة. ولقد حفظت مقولاته للتاريخ على عدد من المواقع المختلفة على شبكة الإنترنت. وجميع الرؤساء يتركون وراءهم مجموعة من المقولات المؤثرة القوية لأنهم فى كل أحاديثهم العامة يخاطبون الأجيال القادمة. وفيما يلى نماذج لبعض تعليقاته: "إذا كنت تعتقد أن الولايات المتحدة مازالت تقف ساكنة، من إذن بنى أكبر مركز تجارى فى العالم؟" و"الحلول ليست هى الإجابات". وللحصول على تعليقات أخرى مسلية من بعض الشخصيات المعروفة ، زر موقع www.brainquote.com. فهو ينشر مجموعة من المقولات عن بعض الديموقراطيين، والجمهوريين، ومجموعة أخرى متنوعة من الشخصيات غير السياسية.

٢ كوبوتا شينيا، نوريو ميشنا، شوجى ناجاتا، "A study of the effects of active listening attitudes of middle managers" دورية جورنال أوف أوكيوباشيونال هيلث: 46، 2004، 67–60

٣ ستيفين إم. ويلسون وآخرون، Listening to speech activates motor areas involved in speech production، نيتشر نيوروساينس٧ يوليو ٢٠٠٤.

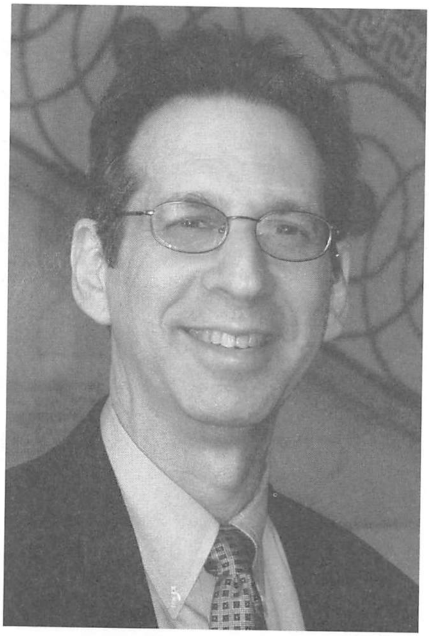
٤ "Listening for Secret Nukes، Hearing Giant Meteors"، ريتشارد ستينجر، 5/23/01، www.archives.cnn.com/2001/tech/space/05/23/secrete.meteors/index.html. إن الأذن البشرية لا يمكنها التقاط الموجات تحت الصوتية ذات التردد المنخفض والتى تنبعث من اصطدام النيازك بغلافنا الجوى أو انفجار الأسلحة النووية فى أماكن سرية. والعديد من الوكالات الاستخباراتية تسمع الكثير من هذه النوعية من الأصوات وتحتفظ بها لنفسها ما لم تصبح "الضوضاء" علنية. ترى ماذا يسمعون أيضًا؟

الفصل العاشر

١ هذه إحدى وسائل التحقيق التى تستخدم فيها الأسئلة كوسيلة أساسية لبحث فكرة ما، أو تطوير فكرة، أو الفوز بمناقشة. كان أفلاطون فى حكاياته عن سقراط يصوره على أنه "السائل الفضولى". وتعد موسوعة ويكيبيديا هى المصدر الأساسى لهذه المعلومة. هناك أيضًا كتاب رائع للغاية بعنوان *Trial of Socrates*، لمؤلفه إل. إف ستون، حيث يبحث التأثير العظيم لطريقة سقراط فى طرح الأسئلة الواحد تلو الآخر على المواطنين، ويرجع ذلك بشكل خاص إلى أنه كان يتحدى مبادئهم. وبالطبع كتب أفلاطون عددًا من الحوارات لمعلمه ضمن حواراته العديدة.

٢ أمازلت تذكر فريدريك تايلور – هذا الشخص الذى وضع أسس الإدارة الحديثة اعتمادًا على الجرف.

٣ "... إذا لم يبعها". كريتوبولوس فى *The Estate Manager*.



تيرى جيه. فادم مدير مؤسسة Corporate Alliances فى كلية الطب بجامعة بنسلفانيا. وهو أحد المديرين المخضرمين، فلديه خبرة هائلة من خلال العمل مع الشركات المبتدئة والعملاقة. كما نشرت مجموعة من المعلومات عن فرق عمله فى بعض الكتب والدوريات، بالإضافة إلى استشارته فى قضايا الإدارة الإستراتيجية.